Sous embargo

RAPPORT 2012

L'égalité hommes/femmes chez les directeurs d'hôpital



Dossier réalisé avec la commission Égalité et mixité de l'ADH
par Florence Patenotte, responsable de la communication et des affaires générales, ADH – Mise en forme Héral

sommaire

Introduction

L'ADH en faveur de l'égalité hommes/femmes

Depuis 2008, sous la présidence de Jean-Luc Chassaniol, l'ADH a composé une commission dédiée à l'égalité des chances, pilotée par Laurence Garo, en charge d'une réflexion sur la place des femmes dans le corps des directeurs d'hôpital. Un groupe de travail, qui a fait le choix volontariste de la mixité, s'est constituée parmi les responsables de l'Association et ses membres. Ce groupe s'est étoffé au cours des dernières années et sa dynamique a été renforcée par Frédéric Boiron, lorsqu'il a été élu président en mars 2011, en confiant à Laurence Garo une vice-présidence «éthique et société» et un mandat en charge de la «représentativité» à Gaëlle Saunier-Dufour, élue nationale.

L'investissement de l'ADH au service de l'égalité hommes/femmes procède donc d'une volonté politique et d'un engagement de plusieurs de ses responsables, à titre individuel et professionnel, en faveur de cette cause.

En cohérence avec les missions fondatrices inscrites dans les statuts de l'Association:

- promouvoir le métier de directeur d'hôpital;
- assurer la défense d'une profession exposée;
- constituer une force de proposition à destination des pouvoirs publics;

l'ADH a décidé de défendre l'égalité professionnelle en vertu de plusieurs credo.

- La parité n'est pas une contrainte mais une chance et un progrès, qui permet à la haute fonction publique d'être plus en phase avec la société. La fonction publique hospitalière, et singulièrement le corps des directeurs d'hôpital, doit donc être exemplaire en la matière.
- Garantir l'égalité n'est pas qu'une question d'éthique mais l'intérêt bien compris de la FPH et de l'administration en général qu'assurer la diversité des points de vue et des méthodes d'approche améliorera les performances au service des patients et des citoyens.
- L'égalité d'accès à la fonction publique n'est pas corroborée par une égalité des parcours professionnels, des disparités sont donc manifestes, en termes de rémunération par exemple.
- Dans les emplois de directions d'établissements, favoriser la mixité est la promesse d'un enrichissement des savoir-faire et probablement d'une évolution du management…
- Une évolution de conditions de travail bénéficiera à tous, et convergera avec les souhaits

> **« Il n'y a aucune barrière pour empêcher une femme d'obtenir un poste de directrice adjointe d'un hôpital. C'est lorsque vous vous approchez des postes de direction tout court et des plus gros établissements que les choses se corsent. »**
>
> **Acteurs publics, Laurence Garo,** vice-présidente ADH

des jeunes collègues masculins qui aspirent désormais comme leurs homologues féminines à une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée.

La commission égalité des chances de l'ADH s'est fixé plusieurs objectifs pour installer son action :

- recenser et objectiver les disparités existant dans le corps des DH ;
- établir une veille et des rencontres avec les homologues d'autres corps, du secteur privé, et de la sphère académique ;
- mettre en œuvre des débats et réflexions au sein de la profession, afin d'ajuster la politique à adopter;
- consulter et accompagner les pouvoirs publics dans les mesures et plans en faveur de l'égalité hommes/femmes.

Un premier débat ouvert à tous a été organisé en mai 2009 à l'occasion des Rencontres de la modernisation de l'État en présence de Cristina Lunghi, présidente d'Arborus (promotion des femmes, label égalité et observatoire européen), et Serge Slama, maître de conférence en droit public à l'université d'Évry-Val d'Essonne et rattaché au Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux (Credof) Paris-X Nanterre. Malgré une audience confidentielle (mais motivée !), cette rencontre a jeté les bases de la réflexion pionnière de l'Association.

Le groupe a consulté différents élus ou experts pour nourrir ses travaux :

- Brigitte Grésy, Igas, auteur du rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en 2009 pour le ministère du Travail ;
- Elisabeth Tomé, chef du service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes

Commission Égalité et mixité de l'ADH
Composition

Frédéric BOIRON *Directeur général, CHU de Saint-Étienne*
Laurence GARO *Directrice, CH du Pays de Ploermel*
Christine GIRIER DEBOLT *Directrice, hôpital Robert-Debré, AP-HP*
Marion GOARIN-BOUCHARD *Élève directrice d'hôpital*
Christophe GOT *Directeur adjoint, AP-HM*
Sarah HUSTACHE *Élève directrice d'hôpital*
Lætitia LAUDE *Enseignante-chercheuse, EHESP*
Céline LIMOUZY *Directrice d'hôpital, Grasse*
Guillaume PRADALIE *Directeur adjoint, CH Alpes-Isère*
Vincent PREVOTEAU *Directeur, CH Salon-de-Provence*
Maud REVEILLE *Élève directrice d'hôpital*
Gaëlle SAUNIER DUFOUR *Directrice d'hôpital, île de la Réunion*
Alain SLAMA *Directeur, CH de Montereau*

... Et vous ?

Les directeurs et directrices qui souhaiteraient rejoindre la commission sont les bienvenus et peuvent se manifester auprès de Laurence Garo et de la permanence.

et les hommes (SDFEFH), secrétariat d'État à la Solidarité et à la Famille ;
- Isabelle Antoine, présidente de la commission femmes de l'AEAE-ENA ;
- Muriel Sam-Giao, présidente de la commission égalité de l'AATF…

Lorsqu'elle était ministre de la Santé, Roselyne Bachelot-Narquin a également été interviewée. Les travaux réguliers et riches d'enseignement de la Conférence des grandes écoles au féminin ont été source d'inspiration, de même que les initiatives du Women's Forum que l'Association ambitionne de rencontrer prochainement. L'ADH a été auditionnée par la députée Françoise Guégot en 2010, par la directrice générale du Centre national de gestion en 2011 et par les membres du cabinet du ministre de la Fonction publique François Sauvadet en 2012.

Focus
Revue d'histoire et de principes juridiques à concilier

- Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 dont les principes sont repris dans le préambule de la Constitution de 1958 : Article VI : « La loi est l'expression de la volonté générale. Tous les citoyens ont droit de concourir personnellement, ou par leurs représentants, à sa formation. Elle doit être la même pour tous, soit qu'elle protège, soit qu'elle punisse. Tous les citoyens étant égaux à ses yeux, sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents. »
- La révision constitutionnelle du 23 juillet 2008 a remplacé le 5e alinéa de l'article 3 de la Constitution par un alinéa ajouté à l'article 1er ainsi rédigé : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales. »
- L'article 6 bis de la loi du 13 juillet 1983 portant droit et obligations des fonctionnaires prévoit notamment qu'« aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leur sexe… ».

Quelques dates clés du processus

- Loi Roudy du 13 juillet 1983 qui établit l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
- Loi du 12 juillet 1999 portant création de la délégation parlementaire aux droits de la femme et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.
- Loi Génisson du 9 mai 2001 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette loi actualise et renforce la loi de 1983 en définissant les axes de sa mise en œuvre.
- Directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail
- Loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité des salaires entre les hommes et les femmes.
- Loi Copé-Zimmerman du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Hommes/femmes mode d'emploi…
…à l'échelle du corps

Dans le privé, les écarts salariaux entre les sexes oscillent entre 19 et 27 % suivant les modes de calcul. Un peu moins de 17 % de femmes occupent des postes d'encadrement.

Environ 10 % siègent au sein des conseils d'administration. Dans le public, on a longtemps pensé que l'égalité hommes/femmes n'était pas un problème, en raison du statut, mais il est apparu que ce n'était pas le cas : seules 19 % des femmes occupent des emplois d'encadrement supérieur et les écarts salariaux oscillent entre 20 et 22 %. Ce constat est valable dans l'ensemble de l'Union européenne, y compris dans les pays souvent cités en exemples, comme la Suède.

Effectifs à la direction d'établissements hospitaliers Source : DGAFP 2009

	Effectif	Femmes	%
Emplois d'encadrement supérieur			
Directeur CHU/CHR	30	2	6,7
Directeur adjoint CHU/CHR	796	371	46,6
Directeur d'hôpital local	83	24	28,9
Directeur Ehpad/maison de retraite	8	2	25,0
Vivier			
DH	2 856	1 077	37,7

Effectifs à la direction d'établissements sanitaires, sociaux ou médicaux-sociaux Source : DGAFP 2009

	Effectif	Femmes	%
Corps et emplois d'encadrement supérieur			
Directeur d'établissement social	271	105	38,7
Directeur adjoint d'établissement social	165	98	59,4
Directeur de maison de retraite	572	340	59,4
Directeur adjoint de maison de retraite	36	30	83,3
Directeur d'hôpital local	148	77	52,0
Directeur adjoint d'hôpital local	63	53	84,1
Vivier			
D3S	1681	456	57,5

Comme l'indique le rapport d'activités 2011 du Centre national de gestion, le corps des DH compte 3 400 « individus » au 31 décembre 2010, dont 1 290 femmes, soit 38 % d'entre eux. Cette répartition est stable depuis 3 ans.

Parmi les 197 DH nommés sur emplois fonctionnels en 2010, seuls 33 sont des femmes. 17 % de femmes figurent parmi les chefs

d'établissement et DGA de CHU, ce qui représente 92 directrices pour 500 directeurs, surtout directrices d'Ehpad (22 %), de CHS (15,9 %) ou de CH (15 %). La proportion de femmes chute à mesure que le grade s'élève (classe normale, hors classe, emploi fonctionnel). On assiste par ailleurs à une poursuite de la phase de décroissance du corps des DH (- 3 % entre 2009 et 2010), en raison notamment des restructurations



La situation des femmes dans les emplois d'encadrement des hôpitaux début 2004

Emplois, viviers, potentiels	*Hommes*	*Femmes*	*Total*	*% F*
Emplois fonctionnels				
Emplois	113	10	123	8,1
Vivier : directeur d'hôpital 1re classe	824	281	1105	25,4
Potentiel : directeur d'hôpital (toutes classes)	1 984	1 000	2 984	33,5
Chefs d'établissements 1re classe				
Emplois	250	30	280	10,7
Vivier : directeur d'hôpital 1re classe	824	281	1105	25,4
Potentiel : directeur d'hôpital (toutes classes)	1 984	1 000	2 984	33,5
Chefs d'établissements 2e classe				
Emplois	149	31	180	17,2
Vivier : directeur d'hôpital 2e classe	695	372	1067	34,9
Potentiel : directeur d'hôpital (toutes classes)	1 984	1 000	2 984	33,5
Chefs d'établissements 3e classe				
Emplois	169	73	242	30,2
Vivier : directeur d'hôpital 3e classe	465	347	812	42,7
Potentiel : directeur d'hôpital (toutes classes)	1 984	1000	2984	33,5
Total des dirigeants hospitaliers				
Emplois	681	144	825	17,5
Vivier : directeur d'hôpital 2e classe	1 984	1 000	2 984	33,5
Potentiel : directeur d'hôpital (toutes classes)	1 984	1 000	2 984	33,5

Source : DGAFP, mise en forme de données fournies par le ministère de la Santé au 25 février 2004
in Rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques par Anicet Le Pors et Françoise Milewski en 2005

hospitalières qui favorisent souvent des hommes dans l'accès à des postes de chefs d'établissement.
Au sein du cycle préparatoire au concours de DH, on observe une majorité de femmes, de même qu'au sein des lauréats du concours, bien que marginale (51 % en 2010).

Le CNG souligne sa mission d'accompagnement individualisé, avec une proposition de coaching. 95 DH en ont bénéficié en 2010, en grande majorité dans la tranche 50-59 ans et pour une majorité d'hommes.
Parmi les DH en recherche d'affectation, deux tiers sont également des hommes.

Répartition des DH en établissement par type d'emploi selon la catégorie d'établissement

Sur les 2 793 directeurs d'hôpital excerçant en établissement, 591 sont chefs d'établissement, soit 21 % des effectifs.
Une très large majorité des chefferies d'établissement est occupée par des hommes (84 %), pour 16 % de femmes.

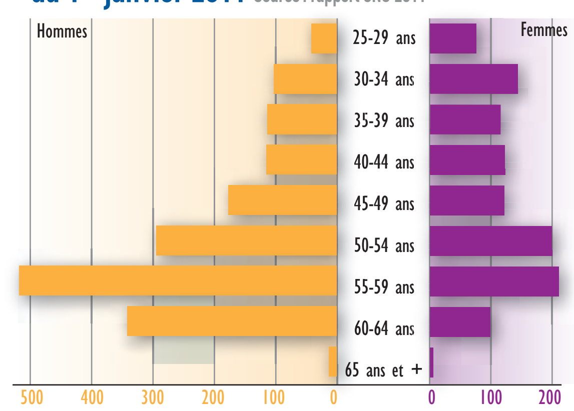
	Chef d'établissement			*Directeur adjoint*			*Total directeurs*		
Catégorie d'établissement	Femmes	Total	% de femmes	Femmes	Total	% de femmes	Femmes	Total	% de femmes
CHU/CHRU (hors AP-HP, AP-HM et HCL)	2	28	7	187	428	44	189	456	42
AP-HP	0	0	0	138	249	55	136	249	55
AP-HM	0	1	0	19	45	42	19	46	41
HCL	0	0	0	29	55	53	29	55	53
Ensemble des CHU/CHR	**2**	**29**	**7**	**2**	**8**	**25**	**375**	**806**	**47**
CH	65	420	16	481	1 115	43	546	1 535	36
CHS	13	82	16	114	276	41	127	358	36
Ehpad/MR	10	45	22	7	16	44	17	61	28
Autres	2	15	13	10	18	56	12	33	36
Total	**92**	**591**	**16**	**985**	**2 202**	**45**	**1 077**	**2 793**	**39**
%	**9**	**21**	**-**	**91**	**79**	**-**	**100**	**100**	**-**

Source : rapport CNG 2011

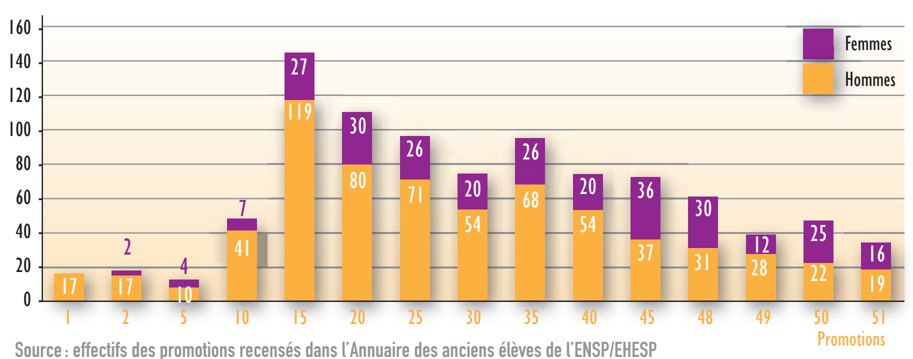
… à l’échelle des générations

Le corps des DH reste à forte dominante masculine avec près de 62 % d’hommes, malgré la tendance à la féminisation observée depuis quelques années chez les jeunes (de 25 à 35 ans). Chez les plus de 60 ans, on compte même plus de trois hommes pour une femme.

Pyramide des âges des DH en établissement au 1er janvier 2011 Source : rapport CNG 2011



Répartion hommes/femmes au sein des promotions de directeurs d’hôpital à l’ENSP/EHESP 1962-2012



Source : effectifs des promotions recensés dans l’Annuaire des anciens élèves de l’ENSP/EHESP

Les promotions d’élèves directeurs confirment la tendance qui se profile dans l’ensemble des grandes écoles, à savoir une féminisation à vitesse grand V. Pour preuve, la première classe ENSP en 1961 est composée exclusivement d’hommes, avant que 23 % de femmes ne rejoignent les rangs de la 17e promotion (1978), puis 38 % en 1998, la parité parfaite en 2009, et même un effectif féminin supérieur au sein de la promotion Françoise-Barré-Sinoussi, la 50e. Cette « normalisation » numérique devrait favoriser la mise en place de cohortes, pour analyser au cours d’une carrière sur un panel donné que l’avancement de carrière à +10, +15, +20 ans demeure cohérent.

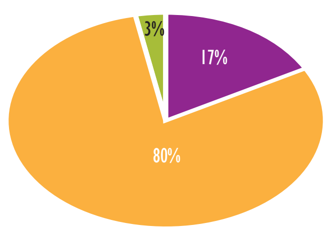
…à l'échelle des instances hospitalières

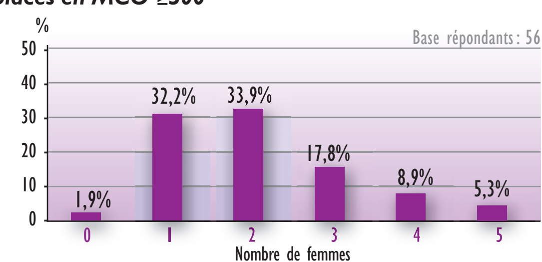
Force est de constater que l'on relève également des disparités dans les instances comme le démontre un sondage-flash conduit en juillet 2010 auprès de 100 établissements (présidences des conseils de surveillance et présidences des directoires (chefferies) afin d'évaluer la répartition hommes/femmes dans les exécutifs nouvellement installés par la loi Hôpital, patients, santé, territoires.

Répartition hommes/femmes des établissements hospitaliers publics

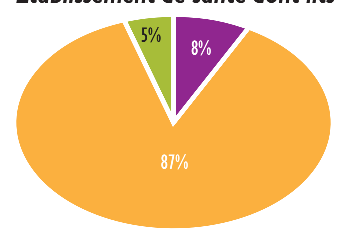
Présidences de conseils de surveillance — Membres des directoires

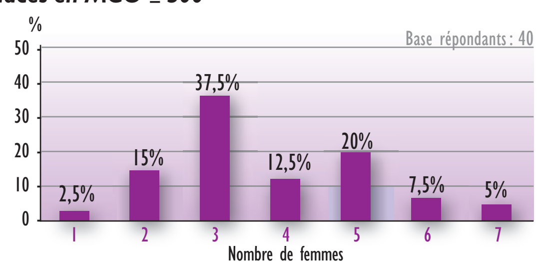
Établissement de santé dont lits et places en MCO ≥300



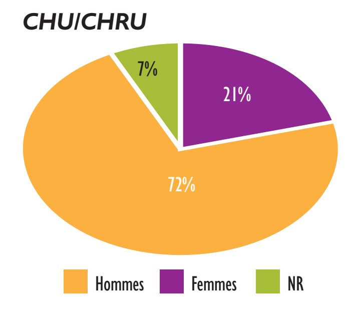


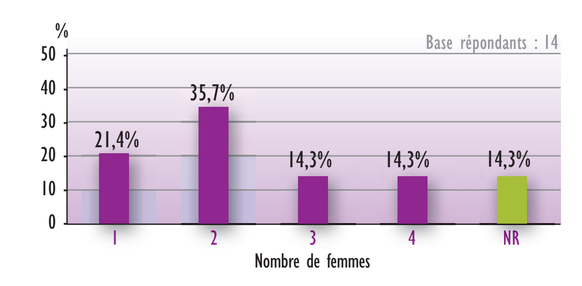
Établissement de santé dont lits et places en MCO ≤ 300





CHU/CHRU





Source : ADH, étude panélisée

Hommes — Femmes — NR

…à l'échelle des marqueurs de carrière

Les rémunérations

Les écarts salariaux moyens entre hommes et femmes sont inférieurs dans la FPE (15,8 %) et dans la FPT (13,0 %), par rapport au secteur privé (23,6 %). Les écarts salariaux sont nettement plus élevés dans le secteur public hospitalier, où le salaire moyen des hommes est supérieur de 28,7 % à celui des femmes, en relation avec les fonctions occupées : 22 % des cadres sont des hommes contre 6 % pour les femmes. Elles représentent 54 % des employés et ouvriers contre 50 % pour les hommes.



Écarts de salaires nets moyens selon le sexe dans les trois fonctions publiques et le secteur privé en 2008

Salaire net moyen 2008	*FPE*	*FPT*	*FPH*	*Privé*
Ensemble	2 499 €	1 743 €	2 186 €	2 069 €
Ensemble (hors cadres d'emploi d'accueil des ex-TOS)		1 756 €		
Hommes	2 694 €	1 857 €	2 618 €	2 219 €
Femmes	2 325 €	1 642 €	2 033 €	1 795 €
Écarts de salaire hommes/femmes	15,9 %	13,1 %	28,7 %	23,6 %

Source : Insee, fichier de paie des agents de l'État pour la fonction publique d'État, DADS pour les fonctions publiques hospitalière et territoriale et le secteur privé.

Champ pour la FPE : agents titulaires des services civils de l'État
Champ pour la FPT : salariés à temps complet des collectivités territoriales
Champ pour la FPH : salariés à temps complet ayant exercé dans un établissement public hospitalier (hors apprentis et stagiaires)
Champ pour le privé : salariés à temps complet du secteur privé et semi-public

Des inégalités salariales demeurent, malgré l'existence de grilles indiciaires censées assurer théoriquement une égalité dans ce domaine : au total les emplois à la décision du gouvernement et les emplois dits d'encadrement supérieur font état d'un écart salarial de 7 % entre le salaire médian des hommes et celui des femmes en 2008, au désavantage de ces dernières.

Les commissions paritaires

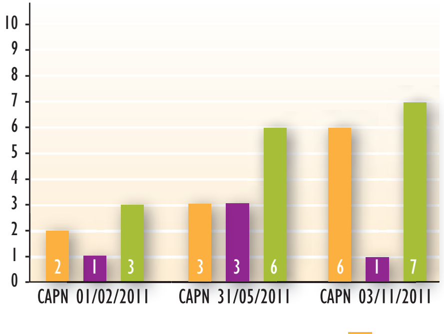
Baromètre parité ADH : vers un lady-boom ?

Source : CAPN des 01/02/2011, 31/05/2011 et 03/11/2011

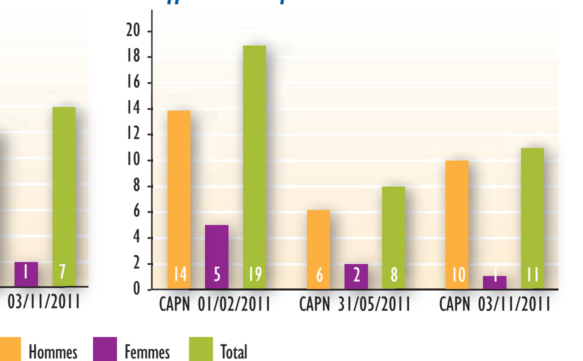
Chefferies fonctionnelles	*Hommes*	*Femmes*	*Total des mutations*
CAPN 01/02/2011	2 (67 %)	1 (33 %)	3 (100 %)
CAPN 31/05/2011	3 (50 %)	3 (50 %)	6 (100 %)
CAPN 03/11/2011	6 (86 %)	1 (14 %)	7 (100 %)

Chefferies non fonctionnelles	*Hommes*	*Femmes*	*Total des mutations*
CAPN 01/02/2011	14 (74 %)	5 (26 %)	19 (100 %)
CAPN 31/05/2011	6 (75 %)	2 (25 %)	8 (100 %)
CAPN 03/11/2011	10 (91 %)	1 (9 %)	11 (100 %)

Chefferies fonctionnelles



Chefferies non fonctionnelles



Hommes Femmes Total

Préambule

Sur le plan factuel, cahier statistique à l'appui, on note par conséquent une nette discordance entre le nombre de femmes DH et le nombre d'entre elles accédant aux postes à « haute » responsabilité. Reste à confronter ce constat aux attentes réelles des femmes DH et des collègues de la jeune génération, susceptibles de véhiculer une approche différente de la « cause », si cause à défendre il y a. En termes éthiques, force est de constater que l'égalité d'accès à la fonction publique ne se poursuit pas par une égalité des parcours. Pourtant, l'on s'accordera à reconnaître que l'intérêt bien compris de la FPH et de l'administration en général en assurant la diversité des points de vue (normes sociales) et des méthodes d'approche (comportements au travail) améliorera les performances au service des patients et des citoyens. Au-delà de la reconstitution d'un reflet professionnel fidèle au miroir sociétal, de nouvelles opportunités s'offrent pour tous. Globalement, les mesures favorisant l'égalité fonctionnent si 3 conditions sont réunies :

- que ce sujet soit porté au plus haut niveau dans la structure, et soit accompagné de directives ;
- que la politique égalitaire s'appuie sur un plan d'action quantitatif et qualitatif (« tout ce qui n'est pas comptabilisé est invisible », avertit Brigitte Grésy, Igas, auteur d'un rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, rendu le 7 juillet 2009 au ministre du Travail) ;
- qu'une évaluation régulière du dispositif soit à l'ordre du jour des instances de l'organisation.

Cette méthodologie est inspirée du « *gender mainstreaming* » défini par Bruxelles, qui plaide en faveur d'une approche globale de l'égalité. Brigitte Grésy met en revanche en garde contre l'amalgame dans les politiques égalitaires : « l'égalité n'est pas soluble dans la diversité, et les femmes ne constituent pas une catégorie comme les autres ». Cela implique une revisitation des critères d'évaluation des compétences : « on accroche aux femmes des stéréotypes (elles ne sont pas flexibles, pas disponibles, pas mobiles), mais c'est à la société de se remettre en question sur les problématiques de parentalité, de temporalité, de relations hommes/femmes pour produire des process d'évolution et de promotion qui ne soient plus pénalisants », explique l'auteur du rapport.

Avertissement : les propos publiés, qui ont été recueillis dans le cadre d'interviews ou d'allocutions publiques, n'engagent que leurs auteurs et ne peuvent être assimilées à l'expression d'une position de l'ADH. Nous avons choisi de présenter différentes opinions, signe de la diversité et de la richesse du débat sur l'égalité hommes/femmes.

Afin d'engager cette démarche de progrès, il est utile de capitaliser les expériences, d'étayer les phénomènes discriminants, qu'ils soient conscients ou non, endogènes ou circonstanciels. Dans cet objectif, l'ADH soumet au lecteur les analyses de plusieurs penseurs de la « *res femina* ».


Vincent Cespédès
Philosophe

« Les jeunes hommes doivent se montrer traîtres à la cause patriarcale, au communautarisme mâle »

« La parité est une belle aventure, que des réflexes acquis nous dissuadent de mener. Elle est une égalité politique. Elle est aussi un besoin essentiel, qui s'inscrit dans un enjeu de société fondamental et ne peut exister sans complicité. Elle doit être portée par un désir, une volonté politique, sur le long terme. Elle est un apport d'énergie. Elle porte ses fruits, notamment au plan financier. Elle est en outre un excellent moyen de relever des défis. Elle va de pair avec une certaine harmonie et une certaine conception de la vie. Enfin, elle permet de développer l'intuition.

Plus les femmes progressent dans leur carrière, plus elles sont évincées. Fortement phallocratique, la société est effectivement encore régie par un communautarisme mâle – une volonté politique serait nécessaire pour y mettre fin. En effet, la parité suppose d'opérer une distinction entre le pouvoir et la puissance. Entre les humains, de la vie, de l'énergie, de l'affect s'échangent. À trop vénérer la raison, on perd le sens de la réalité. La parité est une immense manne d'énergie, à condition de comprendre qu'hommes et femmes ont des conditions de vie différentes. Les jeunes hommes doivent se montrer traîtres à la cause patriarcale, au communautarisme mâle. La progression dans la hiérarchie, le pouvoir, est parfois l'unique objectif de certains hommes. Tant que le paradigme de la virilité reposant sur la masculinité n'aura pas été remis en cause, il sera impossible de faire évoluer le monde. Comme le disait un écrivain congolais, "le maître doit être celui qui invente la générosité des autres". Il faut cesser d'imposer pour convaincre. »

Extrait de l'intervention de Vincent Cespedès, philosophe, auteur de L'Homme expliqué aux femmes, lors des journées nationales de l'ADH en mars 2011

Égalité et responsabilités hommes/femmes au rapport

Brigitte Grésy, Igas, a conduit pour les pouvoirs publics différentes missions qui éclairent la question de l'égalité en milieu professionnel sous des lumières sociologiques, organisationnelles et juridiques. En 2009, elle rend un rapport sur l'égalité professionnelle visant à préparer une concertation nationale avec les partenaires sociaux ; celui-ci scrute les mécanismes de freins de l'accès aux femmes à des responsabilités. En juin dernier, elle a remis à la ministre des Solidarités et de la Cohésion sociale un rapport visant à promouvoir l'accès des femmes et des hommes aux responsabilités familiales et professionnelles. Deux études intéressantes à rapprocher, au croisement desquelles se jouent l'avenir de la cohabitation équitable entre homme et femme à la maison comme au travail.

Jeux de rôles et conséquences

Chiffres édifiants à l'appui, Brigitte Grésy identifie dès l'orientation scolaire les formes de la différenciation entre métiers considérés comme masculins ou féminins, corollaire de la conception de compétences réputées masculines ou féminines, celles-ci bien sûr moins valorisées que les premières. Les métiers hospitaliers figurent en bonne place parmi les 10 familles professionnelles où la ségrégation est la plus persistante, en particulier les secrétaires, agents d'entretien, infirmiers et aides-soignants ; globalement les services à la personne restent l'apanage des femmes. Il est également intéressant de noter que si les métiers les moins qualifiés sont souvent, par catégorie d'emploi, très sexués, la mixité a plutôt progressé chez les plus diplômés.

Brigitte Grésy part du constat que si le travail des femmes a connu à partir des années 1960 une formidable progression, celle-ci a marqué un coup d'arrêt dans les années 1990 pour deux raisons : la montée du temps partiel et l'attribution de l'APE (allocation parentale d'éducation) pour le deuxième enfant. En effet l'APE, qui consiste à verser aux mères d'enfants de moins de trois ans un demi-Smic si elles cessent de travailler, a fait chuter le taux d'activité de ces femmes de 18 points en 4 ans. Par la suite, cette cessation d'activité rend le retour à l'emploi peu probable, le congé parental devenant un sas vers l'inactivité alors

qu'il ne devrait être qu'une parenthèse. L'inégal partage du temps parental et des tâches domestiques constitue le noyau dur de l'inégalité professionnelle car le « mouvement de déspécialisation des rôles » ne fonctionne qu'à sens unique, avec une entrée en masse des femmes sur le marché du travail, et une incursion beaucoup plus timorée des hommes dans la sphère privée. La parentalité devient dès lors un concept clé qu'il convient d'appuyer par des dispositifs favorisant la mobilisation des hommes.

Les freins à l'accès aux responsabilités

Le chapitre du rapport 2009 consacré à l'invisibilité des femmes dans les instances de décision n'est pas sans intérêt pour analyser l'accession des directrices d'hôpital aux plus hautes fonctions du secteur de la santé. S'appuyant sur une étude de Jacqueline Laufer (1), Brigitte Grésy relève tout d'abord que « les facteurs qui ont pesé favorablement sur l'augmentation de la part des femmes dans les professions qualifiées et parmi les cadres et les managers ne semblent pas être les mêmes que ceux qui déterminent l'accès aux sphères supérieures du pouvoir organisationnel ». Elle identifie ensuite trois causes essentielles pour expliquer cette sous-représentation des femmes :

- causes sociétales, d'abord, liées à l'illégitimité des femmes dans ces univers caractérisés par l'omniprésence des hommes, et au partage inégal des tâches familiales et domestiques.
- causes organisationnelles ensuite car dans ces lieux où se structurent les relations de pouvoir et les processus informels qui déterminent l'accès au pouvoir, « des règles organisationnelles qui se donnent comme neutres se sont en fait calquées sur des modèles masculins (par exemple un modèle masculin d'investissement professionnel ou d'horaires de travail) qui jouent au détriment des femmes et contribuent à entretenir leur rareté au sommet des organisations » (2). La détection des hauts potentiels se fait ainsi dans des groupes de managers âgés de 28-35 ans, âge où les femmes ont leurs enfants.
- causes liées aux stratégies des acteurs eux-mêmes enfin dans leur arbitrage dans leur arbitrage entre vie familiale et professionnelle.

Le tournant du post-partum

Le rapport se penche ensuite sur un nouvel élément explicatif des inégalités professionnelles entre sexes : le choc de l'arrivée d'un enfant sur l'activité féminine. Brigitte Grésy note tout d'abord que les femmes les mieux insérées professionnellement, que ce soit par le statut (CDI ou fonction publique) ou le niveau de diplôme, sont celles qui diminuent le moins leur activité professionnelle. En revanche, l'arrivée d'un enfant n'influence pas les trajectoires masculines sauf rares exceptions. Selon une étude Ined-Insee menée en 2008 dans le secteur privé, seuls 6 % des hommes vivent en effet à ce moment de leur vie un changement dans leur situation professionnelle pour près de 40 % des femmes. On observe même chez eux un phénomène « d'escalator de verre » à travers une corrélation très positive entre le nombre d'enfants et le niveau de responsabilités exercées, tandis qu'elle est négative chez leurs épouses. Ces ruptures dans les trajectoires professionnelles féminines sont selon Brigitte Grésy moins le fruit d'un arbitrage personnel que d'un retard de la société face à la montée de l'activité féminine. En effet, les politiques publiques françaises en la matière se sont avérées volontaristes mais insuffisantes, tout particulièrement concernant la diversification et le développement des modes de garde et les incitations pour encourager les entreprises à aider leurs salariés à concilier leurs temps de vie.

Les causes de ces ruptures ne sont pas exclusivement à chercher dans le champ professionnel ou celui des politiques publiques. Différentes études concluent que les hommes

(1) Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes à haut potentiel », Travail et Emploi n° 102, avril-juin 2005.
(2) Idem.

n'ont pas augmenté leur investissement dans la prise en charge des tâches domestiques et familiales (+ 3% entre 1986 et 1999); Brigitte Grésy évoque à cet égard la «persistance d'un paternage de loisir et d'appoint». La grande différence entre hommes et femmes réside ainsi dans la temporalité: constance et durabilité pour l'implication féminine, investissement plus souvent temporaire et occasionnel pour les hommes. Mais elle est aussi culturelle, les hommes répondant à une injonction liée à la carrière plus forte; on constate par exemple qu'ils sont 14% à obtenir sur demande un temps partiel, contre 27% chez les femmes.
Mais les mœurs évoluent néanmoins avec l'avènement d'une nouvelle typologie de pères.

L'égalité en actions

La deuxième partie du rapport Grésy sur l'égalité professionnelle dresse un bilan des actions menées par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux. Elle identifie les différentes étapes des négociations passées et en conclut que «les négociateurs négocient peu, sauf dans les grandes entreprises; les contrôleurs contrôlent peu; les juges jugent peu». Sur la base des éléments précédents, Brigitte Grésy formule en troisième partie une série de préconisations qui suivent pour l'essentiel deux axes majeurs: convaincre et contraindre. Elle estime en effet, et c'est une conclusion forte de son rapport, que passées les actions visant à informer, former et convaincre les pouvoir publics et les employeurs, 25 ans après la première loi sur l'égalité professionnelle, la sanction est un outil nécessaire pour améliorer concrètement la situation des femmes au travail. L'auteur note cependant qu'un grand nombre de facteurs de ces inégalités, étudiés précédemment, ressortent de la sphère familiale et ne pourront évoluer qu'avec les mentalités et les représentations de l'ensemble des Français.
Les préconisations du rapport de 2009 peuvent être regroupées en quatre points, dont nous imaginerons l'application au monde hospitalier.



Se doter d'outils d'analyse des inégalités professionnelles hommes femmes

Brigitte Grésy plaide pour la production régulière et institutionnalisée d'analyses du respect de l'égalité des sexes dans le monde du travail. Elle centre son argumentation sur le RSC (Rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes) dont la production est obligatoire depuis la loi du 13 juillet 1983 dans les entreprises de 300 salariés et plus. Précisé par des lois, décrets et notices gouvernementales, le RSC comprend des indicateurs chiffrés obligatoires, permettant la comparaison entre entreprises et secteurs d'activité.
Les préconisations du rapport Grésy rejoignent le souhait de l'ADH qui, en se saisissant de la question de l'égalité professionnelle, s'est prononcée en faveur de statistiques genrées concernant les directeurs d'hôpital. Il serait ainsi possible pour le CNG de produire annuellement une analyse inspirée du RSC pour les professionnels dont il assure la gestion. De même que le RSC est un instrument de dialogue social au sein de l'entreprise, le rapport du CNG pourrait permettre d'ouvrir une négociation entre le ministère et les syndicats de directeurs d'hôpital.
Une telle négociation, instituée de longue date dans le secteur privé, et en cours nationalement pour les champs public et privé, n'a pas de raison de ne pas être mise en œuvre dans le secteur hospitalier et pour les corps de direction.

La formation des employeurs et des syndicats aux questions d'égalité professionnelle

Brigitte Grésy conclut à la nécessité, comme préalable à toute action d'envergure, d'augmenter le niveau de connaissance des acteurs sur ces problématiques, de les former et de les accompagner. De qui s'agit-il concernant les directeurs d'hôpital ? S'agissant de notre corps, les chefs d'établissement seraient bien sûr les principales cibles de ces actions, puisqu'ils sont recruteurs et responsables des 4/5e du corps, en position d'adjoint. Concernant plus spécifiquement l'accession aux chefferies et emplois fonctionnels, au-delà du plafond de verre, les personnels du CNG et les DG d'ARS – on pourrait également envisager les présidents de conseil de surveillance – seraient les premiers bénéficiaires de ces actions.

Elles porteraient en particulier sur les critères d'évaluation des salariés ou candidats, et sur les conditions de travail.

Favoriser la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle

Si le modèle du cadre dont le travail empiète allègrement sur la soirée et les week-ends, bourreau de travail infatigable et épanoui, reste une image répandue, d'autres conceptions progressent dans les réflexions collectives, parmi lesquelles :

- la planification du travail, par l'établissement des plannings à l'avance, le respect de délais de prévenance en cas de modification et l'aménagement d'horaires en fonction des contraintes familiales ou de transport ;
- l'anticipation des formations et des déplacements ;
- le recours au télétravail, ou travail à distance, de façon occasionnelle ou régulière.

Étudié par le rapport Grésy, le recours au travail à temps partiel se traduit rarement par une diminution de la charge de travail attribuée aux directeurs d'hôpital, chez qui il est peu répandu. Sur le versant partage des responsabilités, Brigitte Grésy, dans son rapport 2011, rappelle que 50 % des établissements employeurs du privé n'apportent aucune mesure de conciliation à leurs salariés au-delà du système légal et les exhorte à instaurer des règles plus souples, facteurs d'épanouissement et de performance :

- création d'un congé d'accueil de l'enfant de huit semaines à partager entre les deux parents, à la suite du congé maternité ;
- mise en place des autorisations d'absence pour les pères pour accompagner leurs conjointes lors d'un certain nombre d'examens obligatoires.

Il faut noter que les pères du secteur public sont les plus nombreux (87 %) à recourir au congé de paternité d'une moyenne de 11 jours, quand la moyenne nationale se situe à 68 %.

Instituer des obligations dont le non-respect fait l'objet de sanctions

Le rapport Grésy se conclut sur la proposition n° 40 : « il importe d'affirmer que les femmes sont une majorité qui ne peut être traitée comme une minorité » ; il convient donc de « prendre clairement position, dans le débat public, sur les différences d'approche entre l'égalité entre les femmes et les hommes et la diversité ».

Brigitte Grésy entend ainsi affirmer la nécessité et la légitimité de contraintes telles que les quotas et l'obligation pour les employeurs de développer une politique sociale volontariste qui ne saurait être laissée à leur initiative.

Rapport Guégot sur l'égalité dans la fonction publique : le choix des armes

Malgré des chiffres apparemment exemplaires en la matière, avec près de 60 % de femmes dans la fonction publique, dont 76,9 % dans la fonction publique hospitalière, le rapport rendu à la demande des pouvoirs publics en mars dernier par Françoise Guégot, députée, fait le constat d'une faible représentation des femmes aux postes de direction ou d'encadrement supérieur, quelle que soit la fonction publique concernée, et d'une forte « spécialisation » des postes occupés par les femmes (majoritairement dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du social) et ce, en dépit des nombreux textes et campagnes de communication menées ces dix dernières années pour atténuer ces représentations stéréotypées du monde du travail et de la société en général.

Les mesures déjà prises pour réduire les inégalités

Dans l'accès aux concours:

Dans la fonction publique de l'État, les administrations ont mis en place le seuil minimal fixé pour une représentation équilibrée des femmes et des hommes, au sein des jurys de concours, soit un tiers au moins de chacun des deux sexes. Cependant, l'obligation d'une représentation équilibrée n'a été appliquée que dans la fonction publique de l'État par décret, et n'a pas été transposée aux fonctions publiques territoriale et hospitalière.

Pour favoriser le déroulement de carrière des femmes, des mesures ont été prises:

- la suppression des limites d'âge dans les concours;
- le « toilettage » des statuts particuliers, pour une meilleure prise en compte des déroulements de carrière des femmes, moins linéaires que ceux des hommes;
- la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle.

L'identification des bonnes pratiques

Très souvent, les programmes mis en œuvre au niveau européen comportent des objectifs chiffrés fixés à moyen et long termes selon les administrations, afin de garantir l'égalité professionnelle

hommes/femmes, principe reconnu mais qui trouve difficilement sa place dans les réalités professionnelles actuelles. (Voir les programmes présentés au chapitre « Benchmark »)

Six grands types d'actions préconisées

Mieux piloter l'action en faveur d'une meilleure égalité professionnelle hommes/femmes et veiller à la restitution systématique de statistiques genrées dans l'ensemble des services publics

Fixer des objectifs clairs et contraignants de proportion de femmes aux postes de direction

- Obliger les administrations à employer 40% de cadres supérieurs d'un sexe ou de l'autre d'ici 2015 (le rapport insiste particulièrement sur la nécessité pour le ministère de la Santé d'atteindre cet objectif pour les emplois de chefs d'établissement et dans les établissements de soins et médico-sociaux).
- Il est envisagé de sanctionner financièrement les ministères ne respectant pas leurs objectifs d'emploi à hauteur, par exemple, du montant annuel de rémunération par emploi non conforme. Il est proposé d'aller jusqu'à geler les procédures de nomination dans l'attente soit d'un minimum de candidatures féminines en proportion des viviers disponibles, soit du respect d'objectifs chiffrés d'évolution.
- Atteindre une proportion de 40% de cadres dirigeants de l'un ou de l'autre sexe nommés en Conseil des ministres d'ici 2017. Afin d'atteindre cet objectif, il est proposé que les ministres, pour les emplois relevant de leurs administrations, transmettent une short

La femme alibi

La nomination de femmes à des postes de très haute responsabilité et par définition très exposés, comme le vôtre, constitue un symbole qui parfois pour les détracteurs de la parité «suffit» à nier l'utilité de cette cause sur le terrain. Que répondez-vous à cet argument?

Cet argument est naturellement irrecevable, mais il s'inscrit clairement dans une posture bien connue des détracteurs de la logique paritaire, qui est celle de la femme alibi.

L'affichage cosmétique de quelques femmes qui suffiraient alors à la bonne conscience s'inscrit dans une instrumentalisation insupportable des femmes qui, dans ce cas de figure, deviennent parfaitement interchangeables.

Je crois que, même s'il faut toujours être vigilant, ces temps sont révolus, car les femmes ont appris à décrypter les ficelles plus ou moins grosses de cet acabit. Nous sommes arrivées à un certain seuil de maturité sur ces sujets, qui nous conduisent à l'affirmation de nos compétences et de notre légitimité. Les femmes parvenues à des postes de responsabilité ont aussi le devoir, il me semble, d'aider d'autres femmes dans cette ascension. Personnellement, je ne suis pas – et je n'ai jamais été – une femme qui claque la porte au nez des autres femmes une fois acquise une position de responsabilité et de pouvoir: au contraire, j'ai toujours mis un point d'honneur à soutenir et promouvoir d'autres femmes, dans les décorations, les nominations, et aujourd'hui encore au sein de mon cabinet ministériel.

Propos recueillis par le JADH, en décembre 2009, auprès de Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Santé et de la Cohésion sociale

list comprenant au moins deux femmes sur quatre candidats, afin que la décision politique puisse s'effectuer dans des conditions respectant l'égalité des chances des femmes et des hommes. En ce qui concerne les nominations relevant de la fonction publique hospitalière, il reviendra au ministère de la Santé de présenter une telle liste au président de la République et au Premier ministre.

Toute short list ne répondant pas à cette condition sera considérée comme irrecevable et la nomination ne sera pas présentée au pouvoir de décision avant que tel soit le cas. Le rapport indique que ces short lists pourraient facilement être constituées d'ici au deuxième semestre de l'année 2011.

- Transposer la loi Copé-Zimmerman aux établissements publics : la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle prévoit qu'avant le 31 décembre 2015, un rapport présente les efforts accomplis ou envisagés par l'État pour se rapprocher dans ces organes d'une proportion de chaque sexe au moins égale à 40 %.
- Appliquer la règle de 40 % à tous les jurys de recrutement d'ici la fin 2013.

Agir sur la gestion des ressources humaines pour améliorer les déroulements de carrière des femmes

- Assurer un suivi obligatoire avant et après les interruptions de carrière. Afin d'anticiper et de préparer au mieux les retours de congés (de maternité ou de parentalité), la mise en place d'entretiens est essentielle afin de faire le point sur l'avenir.
- Neutraliser les périodes pour le temps passé en congé parental : à l'heure actuelle, les fonctionnaires en congé parental conservent leurs droits à l'avancement d'échelon, mais ces derniers sont réduits de moitié. De nombreux agents se retrouvent donc pénalisés dans leur carrière avec l'arrivée d'un enfant. Pour que cette période de vie ne soit plus défavorable, il conviendrait que tout fonctionnaire conserve la totalité de ses droits à l'avancement et que le temps passé en congé parental soit pris en compte comme un service effectif pour l'avancement de grade et la promotion interne.
- Instaurer des tableaux de bord « suivi de carrière ».
- Promouvoir le management au féminin : un système de parrainage des femmes qui veulent accéder à des postes de direction peut être organisé dans chaque administration, collectivité ou établissement hospitalier. Le « mentorship » permet d'accompagner les femmes à un moment spécifique de la carrière, comme la préparation à une candidature ou à une prise de poste de direction.

Favoriser la conciliation vie privée/vie professionnelle en installant des chartes de « gestion du temps » et en proposant des services pour faciliter la vie quotidienne

- Les réunions avant 9 h et après 18 h sont déjà proscrites dans de nombreux pays européens. « Il doit en être de même pour la fonction publique en France, quel que soit son versant. En effet, l'organisation de réunions durant ces horaires est particulièrement pénalisante pour les

femmes, mais également pour les hommes, qui ont un ou plusieurs enfants à charge. Cette mesure peut être intégrée à des "chartes de gestion du temps". Il serait également possible de prévoir les plannings à l'avance ou encore aménager les horaires en fonction des contraintes familiales et des transports ».

- L'objectif des "chartes de gestion du temps" est de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Déjà adoptées par certaines directions ministérielles, il est indispensable de les généraliser à l'ensemble des administrations, des établissements de soins et médico-sociaux et des collectivités territoriales avant la fin de l'année 2012. Deux années semblent en effet nécessaires afin de réorganiser la gestion du temps de travail dans les services publics. Le recours au télétravail, de façon occasionnelle ou régulière, constitue également une piste à creuser afin de faciliter la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.

Mettre en place un plan national de formation et de communication à l'égalité professionnelle

- L'égalité professionnelle homme/femme doit devenir un enjeu pour l'ensemble de la fonction publique, non seulement pour les femmes, mais également pour les hommes. Afin de changer les mentalités, une communication active doit être menée, tant sur l'égalité professionnelle que sur la lutte contre l'ensemble des discriminations qui peuvent exister dans la fonction publique : charte de l'égalité professionnelle (2008), grande visibilité médiatique des campagnes d'information, label égalité…
- Il est proposé de rendre obligatoire, d'ici à fin 2013, le suivi d'un module « sensibilisation à l'égalité professionnelle » pour tous les agents de la fonction publique dans le cadre de la formation continue.
- Mise en place de délégués « égalités professionnelles ».

Partager ces objectifs avec les organisations syndicales et aboutir à la signature d'un accord national dans la fonction publique sur ces sujets

L'ADH a contribué lors de son audition par Madame Guégot en novembre 2010 à faire avancer plusieurs pistes de progrès, sur le plan de la connaissance statistique, notamment au niveau des short lists, de la mise en place de quotas de l'ordre de 40 % dans les fonctions exécutives de directeurs d'hôpital, dans l'aménagement des conditions et temps de travail notamment le remplacement des absences longues, de la sensibilisation par les *gender studies* et le coaching.

L'interview du ministre de la Fonction publique François Sauvadet dans les pages qui suivent permet d'analyser l'investissement politique consenti en réponse à ces préconisations…

Comparaisons dans le domaine de la santé

Chez les présidents de CME

Les données recensées ci-dessous ont été collectées auprès de la Conférence des présidents de CME de CH et sur l'annuaire en ligne de la Fédération hospitalière de France et ne sont pas consolidées à l'heure d'impression ; toutefois elles permettent de dresser des tendances parmi :

- les CME avant renouvellement, qui représentent 63% des exécutifs médicaux à l'échelle nationale (près de 500 CME) ;
- les résultats hommes/femmes post-élections qui représentent donc la situation actuelle pour 37% des centres hospitaliers, soit près de 300 CME.

On observe ainsi une progression des candidatures féminines de l'ordre de 10%, qui reste à confirmer à l'échelle des résultats post-élections de l'hexagone. Quant au CHU, selon les données accessibles en ligne au 20 février 2012, on dénombre 2 femmes présidentes de CME sur les 32 établissements concernés.

Chez les DESSMS, les directeurs des soins et les praticiens hospitaliers

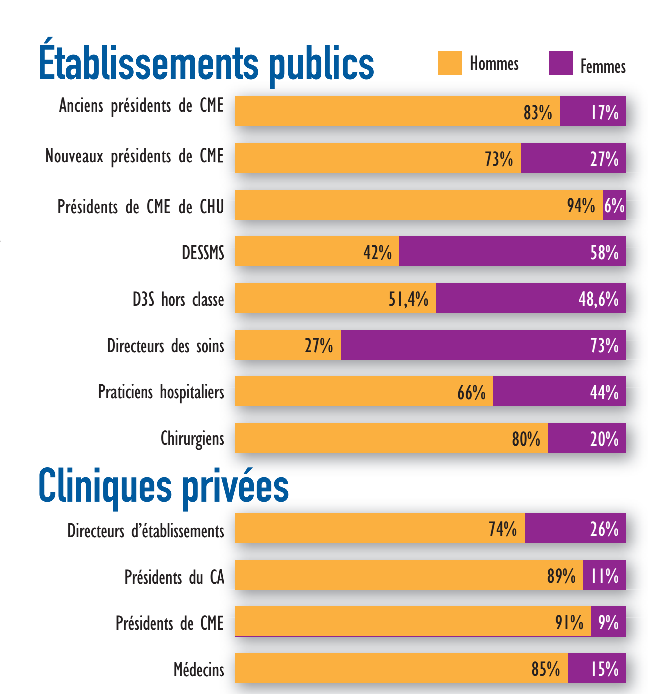
Il y a 58 % de femmes chez les DESSMS et malgré cette prééminence féminine, 51,4 % des D3S hors classe sont des hommes ! Pour les postes de chefs, elles ne sont majoritaires que dans les Ehpad, 36 % seulement dans les établissements pour handicapés.

On dénombre par ailleurs 73 % de femmes chez les directeurs des soins.

La proportion de femmes chez les PH est de 44 % (mais 80 % d'hommes en chirurgie, par exemple). Source : rapport d'activités CNG 2011.

Chez les responsables de cliniques privées

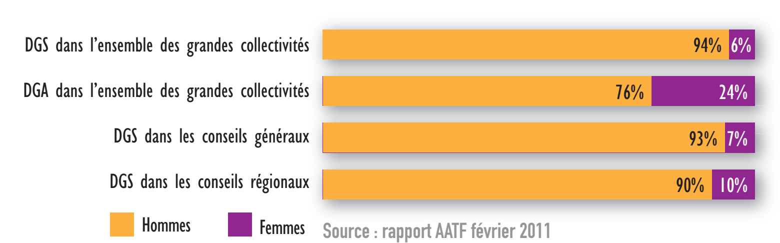
La FHP MCO qui anime une commission très active en matière d'égalité a dressé une enquête en 2011 qui fait apparaître les répartitions présentées ci-dessous.



Comparaisons avec nos homologues des fonctions publiques d'État et territoriale

La FPT… ou la déclinaison des plafonds de verre

Seulement 6 % des femmes sont directeurs généraux de service dans les grandes collectivités territoriales alors que près d'un quart des femmes sont directeurs généraux adjoints des services. Le vivier retenu pour les emplois fonctionnels était celui des administrateurs, ingénieurs en chef et directeurs territoriaux, quel que soit leur âge : en 2003, 33,6 % des personnes de ce vivier étaient des femmes. La comparaison de ce vivier et des emplois fonctionnels suggérait donc une forte inégalité d'accès aux emplois fonctionnels entre les femmes et les hommes : alors que la proportion de femmes était d'un tiers dans le vivier, la proportion correspondante parmi les emplois fonctionnels des grandes collectivités était inférieure à 20 %.



Source : rapport AATF février 2011

Le commentaire de…
Muriel Sam-Giao, en charge de la commission femmes de l'Association des administrateurs territoriaux de France

« Nous nous sommes intéressés aux collectivités locales parce que le recrutement y est complètement libre. Les collectivités analysées comptaient plus de 50 000 habitants. Moins de 10 % des directeurs généraux des services et moins de 25 % des directeurs généraux adjoints sont des femmes, alors que ces dernières sont majoritaires au sein des services de direction généraux. On parle souvent d'un plafond de verre et d'un plancher collant. Nos études ont montré qu'il existe en fait plusieurs plafonds de verre successifs – lors de la promotion au grade A+ de la fonction publique, au poste de directeur général adjoint puis au poste de directeur général.

Quant aux mesures à adopter, elles font consensus : il faut diffuser les statistiques mettant en lumière les inégalités pour ensuite améliorer la situation, notamment en modifiant l'organisation du travail. En dépit de ce consensus, il existe de fortes résistances au changement. Pourtant, quand un élu local a la volonté politique d'instaurer la parité, celle-ci devient réalité en quelques années. Le maire de Paris en a apporté la preuve, récemment. Lorsqu'il a pris son mandat, il a demandé à son DRH de mettre en place la parité au sein de l'équipe de direction, avec succès. »

Propos recueillis lors des Journées ADH de mars 2011.



La FPE, bastion qui se féminise lentement

Au 31 décembre 2007, 84 642 agents titulaires civils appartenaient aux corps de la catégorie A+, ce qui représente 5,1 % des agents titulaires des ministères. Les femmes sont nettement sous-représentées dans la catégorie A+, dont elles représentent 36 % contre 63 % des agents titulaires de catégorie A.

Parmi les A+, la population des corps d'inspection, de contrôle et d'expertise est la plus féminisée, avec 54,2 % de femmes. À l'inverse, les corps et emplois d'encadrement et de direction comprennent seulement 22,2 % de femmes, et même 11,3% parmi les emplois à la décision du gouvernement.

Au niveau des populations de A+ précitées, la part des femmes baisse régulièrement après 30 ans. Le taux de féminisation par génération varie du simple au double, voire du simple au triple : à moins de 30 ans, les femmes représentent 74 % des titulaires des corps d'inspection, de contrôle et d'expertise et 36 % des titulaires des corps d'encadrement et de direction ; elles ne représentent plus que 31 % et 8 % de chacun d'entre eux après 60 ans. Le cas des emplois discrétionnaires se distingue non seulement des précédents par l'absence d'agents dans la tranche d'âge inférieure à 30 ans, mais aussi par un taux de féminisation qui n'atteint pas 30 % à son maximum (source : DGAFP).

Interview express

Isabelle Antoine, présidente de la commission femmes de l'AEAE ENA

La commission femmes des anciens élèves de l'ENA a été créée par le conseil d'administration de l'Association en 2006 ; pour quelles raisons et avec quelle ambition ?

La création de notre commission est à l'initiative de plusieurs anciennes élèves décidées à agir en réponse à un certain nombre de discriminations constatées sur le plan statistique dans le déroulement de carrière, notamment dans la fonction publique d'État. En effet, à l'époque, et sur la base d'un recensement établi en 2003, le taux de postes de direction occupés par des femmes se situait autour de 16 %, malgré un vivier de 35 % – quant au nombre de nominations par le gouvernement, il avoisine 17 %, au sein du même vivier.

Aujourd'hui, on évalue le premier taux à 20 %, signe d'une timide progression. La réflexion promue au sein du conseil d'administration de l'AEAE ENA a été très fortement appuyée par son président, Arnaud Teyssier. Elle s'inscrivait également dans le cadre de l'opération Grandes Écoles au féminin (GEF), initiée en 2002, attachée à la mise en réseau d'anciennes élèves.

L'École d'administration est-elle impliquée dans ce dispositif ?

L'ENA a développé une politique en faveur des principes d'égalité et de parité au niveau de son accès. Je suis convaincue que des efforts sont fournis dans l'accès des femmes au concours – mais force est de reconnaître que le déménagement du siège à Strasbourg pose de sérieux problèmes de compatibilité entre carrière et vie personnelle pour les femmes. On a observé d'ailleurs il y a trois ans un fléchissement du nombre de femmes admises, « sujet de désolation » mais heureusement corrigé depuis (plus de 40 % de femmes aux concours externes 2007 et 2008). L'ENA a en revanche ouvert une prépa intégrée et il est intéressant de noter que le pourcentage d'inscriptions féminines y est ultra majoritaire.

Après plus de trois ans d'activité, quel premier bilan dressez-vous ?

Notre action recouvre plusieurs domaines et favorise particulièrement la solidarité entre anciennes élèves : nous nous sommes dit qu'il fallait donner un coup de pouce aux jeunes promotions et avons développé une forme de parrainage. Par le biais du tutorat, l'ouverture du carnet d'adresses, nous contribuons ainsi au conseil des collègues qui cherchent à évoluer dans leur parcours professionnel. Cette action est relayée par le délégué carrière, affecté à plein temps à l'AEAE ENA, qui est à la disposition de l'ensemble des anciens élèves de l'ENA.

Exemples de programmes égalitaires novateurs à l'étranger

Les initiatives illustrées dans ce chapitre font partie des expériences valorisées par la députée Françoise Guégot et elles ont inspiré le rapport qu'elle a rendu en mars 2011.

Quel que soit le pays concerné, le constat est le même : la fonction publique est toujours considérée comme un secteur pilote, qui se doit d'être exemplaire. L'égalité professionnelle hommes/femmes est un sujet au cœur des préoccupations sociales dans le monde entier et apparaît dans de nombreux programmes dédiés à la performance des entreprises et, de plus en plus, des administrations. Très souvent, ces programmes imposent des objectifs chiffrés fixés à moyen et long termes selon les administrations, afin de garantir l'égalité professionnelle hommes/femmes, principe reconnu mais qui trouve difficilement sa place dans les réalités professionnelles actuelles. L'ensemble des pays s'accorde à parler d'objectifs et non de quotas ou de réservation de postes pour des raisons juridiques, mais également pour éviter la stigmatisation des femmes dans la fonction publique. Pour cela, les pays les plus avancés sur le sujet préfèrent valoriser la promotion des compétences : ils ouvrent ainsi les postes d'encadrement dirigeant aux « talents ».

Programme Top Skills en Belgique



L'objectif de Top Skills est d'augmenter le nombre des candidatures féminines aux emplois supérieurs de la fonction publique fédérale. Ce programme permet ainsi de briser le plafond de verre qui existe dans la fonction publique. Mis en place par l'agence Selor, organisatrice de la procédure de sélection des emplois supérieurs de la fonction publique, ce programme se base sur l'information, la possibilité pour les femmes d'évaluer leurs compétences en management (via des centres d'évaluation) et de s'entraîner aux procédures de sélection. Avec une communication accrue sur les métiers de l'encadrement supérieur et une plus grande transparence sur les conditions d'accès, ce programme permet aux femmes d'être mieux représentées dans ce type de fonction. L'ensemble des moyens engagés dans la formation permet également d'aller à l'encontre des stéréotypes qui marquent souvent ces emplois : le phénomène d'autocensure diminue alors significativement. Le programme a fait ses preuves, puisque près de 93 % des participantes se déclarent satisfaites et une troisième campagne est prévue pour 2011-2012. La flexibilité du programme a aussi attiré l'attention du secteur privé : de nombreuses demandes de transposition du programme à des entreprises ont été faites. La fonction publique fait ici figure de chef de file.

Programme Women to top position en Suède

Le programme Women to top position en Suède privilégie également la promotion des talents. Avec des objectifs comme l'augmentation du nombre de femmes aux postes de management supérieur dans les organisations publiques, la diminution de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes et le développement de carrière des femmes dans l'administration centrale, le gouvernement suédois affiche une politique volontaire. Avec la participation de 20 agences publiques, le gouvernement a engagé un budget de près de 1,8 million d'euros pour adopter un nouveau mode d'organisation qui puisse influer sur les structures et les normes, afin d'offrir les mêmes opportunités de carrière aux hommes et aux femmes.

Horaires à la carte en Suisse

La gestion du temps est au centre des problématiques sur l'égalité professionnelle hommes/femmes et la Suisse fait partie des pays qui se sont saisis de la question. En effet, l'administration fédérale propose à ses agents divers choix de modèles horaires de travail.
Même si ce système reste limité par la structure de l'administration, ses besoins et son budget, il offre une grande flexibilité aux agents qui peuvent gérer vie privée et vie professionnelle.
Différents modèles d'horaires de travail sont soumis aux agents :

- **le système des menus** permet aux employés à plein temps de fixer leur horaire de travail hebdomadaire dans une fourchette de plus ou moins deux heures, et leur salaire dans une fourchette de plus ou moins 4 %, à condition que le budget et la bonne marche du service le permettent. Ce système a pour objectif de multiplier la productivité des employés sur leur lieu de travail. Avec un emploi du temps aménagé, les problèmes d'absence ou de retard sont réduits ;
- **l'horaire à l'année.** Dans ce modèle, aussi bien les employés à temps plein que ceux à temps partiel peuvent fournir le nombre d'heures de travail dues dans l'année dans le cadre de différentes « tranches mensuelles ». Cela permet de coordonner durée de travail, charge de travail et besoins personnels. Ce système permet également de servir les intérêts des collaborateurs en leur assurant de plus grandes périodes de temps libre. Le salaire mensuel demeure inchangé ;
- **l'horaire par groupe.** Lorsque le travail est organisé par groupes d'au moins deux employés, la responsabilité de l'aménagement de l'horaire de travail peut être déléguée au groupe. Une grande autonomie est accordée dans l'organisation du travail et les aménagements faits par les employés renforcent leur complémentarité ;
- **l'horaire fondé sur la confiance.** En s'appuyant sur ce système, les agents ne doivent pas enregistrer leur temps de travail. Ils ne peuvent pas compenser les heures d'appoint ou encore les heures supplémentaires. Ce système est obligatoire pour les employés aux salaires les plus élevés (cadres supérieurs). Les employés qui travaillent sur cette base horaire reçoivent une compensation annuelle sous la forme d'une indemnité représentant 5 % du salaire annuel ;

- **le congé sabbatique**. Selon les besoins du service et les intérêts personnels, un tel congé peut être accordé pour diverses raisons (formations, etc.). Réservé davantage aux postes de cadre (à cause de la charge de travail), ce congé peut également s'inscrire dans une initiative visant à développer les fonctions de cadres. Ce temps consacré est une opportunité pour les femmes qui souhaitent bénéficier d'une formation, sans que cela n'affecte leur temps de travail. Dans ce cas, le développement de l'agent influe sur son environnement professionnel direct, dans la mesure où il crée des possibilités de suppléance à long terme (promotion de la relève et de la mobilité interne). Toute l'unité organisationnelle est alors invitée à faire preuve de souplesse.

La gestion des congés au Danemark

Le Danemark, afin de traiter au mieux la problématique de la conciliation vie privée/vie professionnelle dans la fonction publique, s'est intéressé aux pénalités que subissaient les femmes ayant interrompu leurs carrières pour élever leurs enfants. S'en sont suivies des politiques en faveur d'une meilleure prise en compte des interruptions de carrière des femmes. Les employeurs doivent aujourd'hui cotiser à 100% pour les charges d'assurance vieillesse jusqu'à hauteur de 32 semaines maximum pour les femmes en congés de maternité ou de parentalité. De plus, les six dernières semaines de congé de maternité (20 semaines au total auxquelles s'ajoutent 2 semaines de congés parentaux) peuvent bénéficier indifféremment au père ou à la mère. Des mesures spécifiques à la fonction publique ont également été prises. Si les deux parents sont employés du secteur public, ils disposent de 18 semaines de congé parental et de 12 semaines si seul l'un d'entre eux est agent public. Les partenaires sociaux mettent également régulièrement à jour un guide sur les congés de maternité et de parentalité afin d'informer les agents sur les évolutions du sujet et leurs droits.

Regards croisés

NB : ces témoignages ont été collectés en 2009 et publiés dans le JADH 24. Les situations des professionnelles interviewées ont pu évoluer entre temps ; le rapport restitue les opinions collectées à l'époque.

Quelle expérience retires-tu en matière d'égalité hommes/femmes? As-tu rencontré, ou pas, des difficultés sur ce registre?

Véronique Anatole-Touzet, directrice du CHR de Metz-Thionville Je pense que les difficultés que peuvent rencontrer les femmes en matière de progression de carrière et d'accès aux postes de direction ne relèvent ni de leur compétence ni de leur autorité, car les capacités en management ne sont à mon sens pas liées au sexe. Mais il existe des obstacles à être reconnues comme «naturellement» dotées de ces aptitudes, c'est une perception fréquente au sein des élus ou du corps médical. Toutefois ces doutes se dissipent dès lors que les femmes font la preuve de leur compétence et de leur disponibilité. Mais ce qui est flagrant à mon sens dans la faiblesse du nombre de femmes chefs d'établisssement, c'est qu'il n'y a pas assez de femmes candidates aux postes à fortes responsabilités, je l'ai observé à chaque fois que j'ai postulé. C'est affaire soit de choix (certaines, et c'est légitime, renoncent à ces postes pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale) soit d'autocensure. Par ailleurs, la population des élus, et donc des présidents de conseil d'administration, est très masculinisée, ce qui ne favorise pas l'émergence des femmes.

Christiane Coudrier, directrice générale du CHU de Nantes Si différence il y a, cette dernière vient-elle des autres ou de ce que l'on a soit-même intériorisé de sa condition homme ou femme? Pour ce qui me concerne, je ne me suis jamais posé la question d'un éventuel avantage ou handicap.
Une seule fois dans ma carrière et très ouvertement un président de conseil d'administration m'a fait savoir qu'il ne voulait pas de femme directeur général, moins apte selon lui à faire face à une communauté médicale (essentiellement masculine). Lors de l'entretien, ce même président a tenu un discours très ouvert sur le sujet. Même les grands hommes ont des défauts… On pourrait m'opposer que ma première nomination en qualité de directeur général résulte d'une volonté ministérielle de nommer une femme. Pourquoi pas si la candidature est tout aussi légitime qu'une autre et si un meilleur équilibre homme/femme dans les fonctions de directeur d'hôpital a du sens?

Jacqueline Hubert, directrice générale adjointe du groupe Harmonie Soins et Services Pour ma part, en début de carrière, les femmes étaient minoritaires… et cette situation était très agréable à vrai dire ! Progressivement, les équipes se sont féminisées, désormais presque majoritairement. Je ne peux témoigner d'aucune forme de discrimination liée au sexe dans mon parcours professionnel. En revanche, mon cas me permet d'attester de la difficulté d'accéder à une chefferie dans la fonction publique – indépendamment de critères de genres. Si on n'a pas choisi depuis tout petit de devenir directeur, c'est un objectif compliqué à atteindre ! Il existe à mon sens une forme de discrimination à l'égard des choix de carrière considérés comme pertinents pour candidater à des directions – le schéma type, chef d'un petit établissement, puis d'un gros est privilégié. Pourtant, piloter des pôles dans un CHU n'est pas une expérience négligeable. Le « plafond de verre » dans le privé est sans doute, plusieurs collègues du secteur semblent partager ce sentiment, plus fin !

Juliette Vilcot-Crépy, directrice adjointe du CHR d'Orléans (directrice adjointe au CH de Vierzon lors de l'ITW) Je n'ai rencontré aucune difficulté professionnelle liée au fait que je sois une jeune femme avant de devenir mère, au contraire étant totalement disponible pour l'établissement j'ai eu des responsabilités importantes dès ma prise de fonctions et l'intérim de la direction générale m'a été confié.

En revanche, mes absences pour congés de maternité, pendant lesquelles je n'ai pas été remplacée, ont pénalisé la bonne marche des secteurs dont j'avais la responsabilité et m'ont pénalisée sur le plan professionnel. L'annonce d'une maternité pour un directeur général est encore aujourd'hui une « mauvaise nouvelle » car elle présage d'une galère organisationnelle et d'une surcharge de travail pour les collègues de l'équipe de direction. La maternité, ce grand bonheur personnel, s'accompagne donc d'un sentiment de culpabilité sur le plan professionnel.

Au-delà de la période de congé de maternité, mon expérience m'amène à dire que dès lors que l'on doit concilier notre métier à responsabilités avec d'autres responsabilités sur d'autres plans comme la responsabilité de parents, que notre disponibilité pour l'établissement n'est plus totale, on ressent une forte pression et comme une obligation morale à se mettre en retrait, en seconde ligne.

Gaëlle Saunier-Dufour (directrice adjointe au CH de Saint-Brieuc lors de l'ITW) À ce jour, je ne considère pas avoir rencontré le moindre obstacle dans ce domaine. Au risque de paraître ringarde, je crois profondément au principe du concours dans l'accès aux métiers de la fonction publique (principe qui semble de plus en plus remis en question) : c'est en effet, à mon sens, le seul mode de recrutement qui garantit une véritable équité et limite toute forme de discrimination. S'il y a une situation dans laquelle je me suis en revanche sentie « pénalisée » par mon statut de femme, c'est lors de mes deux congés maternité. Pour autant, je pense que nous pourrions innover en expérimentant des modes d'organisation qui permettraient de limiter les désagréments liés à ces absences.

En tant que chefs d'établissement, quelle politique avez-vous souhaité insuffler en matière de gestion des personnels à l'égard des problématiques de parité, mais plus globalement d'égalité des chances?

Jacqueline Hubert Dans la sélection de mes collaborateurs, je choisis le meilleur, quel qu'il (ou elle) soit. L'équipe de direction que j'anime depuis plusieurs années était au départ très féminine; elle est mixte à présent. Je n'ai pas eu à arbitrer de demandes d'aménagements horaires; nos postes représentent une charge de travail et un investissement lourds, aussi le temps partiel n'est-il pas une formule aisée à mettre en place. Je fais en revanche en sorte que l'ensemble des équipes puisse concilier vies personnelle et professionnelle, en évitant de déclencher des réunions tardives non prévues, par exemple.

Véronique Anatole-Touzet Je tiens beaucoup à l'équilibre hommes/femmes au sein de toutes les équipes, mais également à une répartition ajustée en termes de génération, d'origine professionnelle et de cursus. La diversité des parcours et des approches est à mon sens foncièrement enrichissante – pour autant, si je veille à l'équilibre dans les recrutements, la nomination sur le seul critère du sexe est exclue: une femme doit être sélectionnée en fonction de ses compétences et de son investissement. En employant des femmes jeunes, je n'ai jamais pour autant été sollicitée en faveur d'aménagements particuliers du temps de travail. En revanche, j'autorise pour celles en situation de famille nombreuse qu'elles puissent s'organiser de manière plus souple (RTT, départs du bureau plus tôt compensés par du travail sur ordinateur à distance dans la soirée…) tout en préservant les exigences professionnelles liées à leur travail. Mais il ne faut pas croire que les hommes ne nourrissent pas les mêmes envies, et de plus en plus! Au bénéfice de l'ensemble des collaborateurs, j'essaye par conséquent d'éviter les réunions tardives, hors celles impliquant la communauté médicale pour des raisons de planning évidentes. En arrivant au CHR, j'ai tout de même décalé le CTE en fin de journée en semaine car jusqu'alors il se réunissait le samedi!

Comment appréhendes-tu les formules de travail à temps partiel, de manière transitoire ou permanente et quelles pistes concrètes d'organisation du travail préconises-tu?

Juliette Vilcot-Crépy Il faudrait que le temps partiel puisse être envisagé au-delà des 3 années réglementaires (durée maximale du temps partiel dit «de droit»). Cela suppose que l'organisation à temps partiel soit appréciée positivement dans les équipes de direction et que ce mode d'organisation puisse être abordé dans une démarche de candidature sur un poste vacant.

Des pistes concrètes:

- une majoration de la prime de responsabilité des directeurs adjoints ayant assumé l'intérim d'un collègue en congé de maternité (cela est parfois pris en compte par le directeur général lors de l'évaluation mais n'est pas garanti);
- la publication ministérielle de postes à temps partiel ou d'une mention poste compatible avec un temps partiel sur les listes actuelles;

- la reconnaissance dans le statut de la possibilité pour 2 DH à 50% de partager un poste temps plein;
- le développement dans les équipes de direction d'un management plus transversal par projets, en satellites des directions fonctionnelles «piliers» telles que la DAF, la DRH, la DSEL. Des responsabilités transversales autour de la conduite d'un projet comportant moins d'encadrement quotidien d'équipes administratives pourront davantage être exercées à temps partiel. Et puis, si un projet peut être mené efficacement par un DH à mi-temps épanoui et heureux au travail c'est tout de même 50% de son traitement économisé par l'hôpital, en ces temps de PRE cela peut être une bonne nouvelle pour un directeur général!

Véronique Anatole-Touzet Il faut reconnaître qu'il demeure très difficile d'introduire une souplesse dans l'organisation du travail dans les configurations de postes «lourds», c'est-à-dire les emplois de direction ou les fonctions transversales très exposées type DAF ou DRH, où la pression de l'actualité les rend moins compatibles avec un aménagement du temps de travail. Il est clair que le rôle de numéro 2 ou de directeur d'un établissement implique une très grande disponibilité, c'est le prix à payer. Et encore, il n'y a plus guère de postes désormais dans les hôpitaux qui ne nécessitent pas une amplitude horaire et une mobilisation conséquentes. S'il est souhaitable que les directeurs se recentrent sur des emplois très qualifiés, il n'en demeure pas moins qu'un système de compensation des charges de travail améliorerait les conditions des cadres féminins.

Jacqueline Hubert On devrait tenir compte du fait qu'il y a des périodes dans la vie professionnelle d'une femme, notamment en début de carrière, où elle est moins en situation de se consacrer totalement au travail comme l'exige un poste à forte responsabilité. Il faut reconsidérer dans leur diversité les parcours professionnels: ce n'est pas parce que l'on a été chef à 30 ans que l'on sera un excellent directeur à 50. Dans le privé, chez les ingénieurs par exemple, la culture du profil spécialisé qui s'oriente vers un poste généraliste a pleinement sa place. Cette trajectoire traduit également une évolution intellectuelle logique, car l'expérience affine le potentiel stratégique.

Le changement adviendra-t-il selon toi grâce à une évolution «naturelle» des mentalités (cf. nouvelles générations) ou est il nécessaire de provoquer et d'accompagner une mutation des conditions d'exercice professionnel? Plusieurs réponses sont possibles!

Gaëlle Saunier-Dufour Un peu des deux! J'observe que de plus en plus de collègues, aussi bien féminines que masculins, aspirent à trouver un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle et formulent par exemple des demandes de temps partiel.
Combien d'entre nous ont eu des pères absorbés par une vie professionnelle dévorante, peu présents et peu ou pas impliqués dans la logistique familiale? Arrivés à l'âge de la retraite, beaucoup d'entre eux nous invitent à ne pas commettre les mêmes erreurs, et à ne pas passer à côté de l'essentiel.

Christiane Coudrier J'ai eu la chance d'être élevée par des parents qui ont su me faire comprendre que le déroulement de ma vie professionnelle tiendrait en premier lieu à ma capacité de travail. La difficulté pour une femme tient quand même à la nécessité de concilier vie de famille et vie professionnelle. Accepter des horaires de travail importants suppose que «l'intendance» suive à la maison. Les circonstances ont fait que cette question ne s'est pas posée pour moi. Le chan-

gement viendra peut-être des évolutions plus profondes de notre société, dans la répartition des rôles à la maison, dans la prise en charge des différentes obligations familiales.

Juliette Vilcot-Crépy Bien entendu la féminisation de la profession et plus globalement son renouvellement générationnel vont sans doute faire évoluer le rapport au métier et le mode d'exercice de nos responsabilités mais oserons-nous revendiquer un équilibre de vie, en ces temps fortement concurrentiels pour notre profession? Il me semble donc indispensable que les bases réglementaires du statut de directeur d'hôpital intègrent des dispositions précises sur l'organisation des congés de maternité et l'exercice des fonctions à temps partiel afin de lever cette forme d'interdiction morale qui pèse sur le sujet.

Jacqueline Hubert Je préférerais que la société fasse d'elle-même un pas vers l'égalité car parfois, à force de vouloir aménager les choses, on crispe une situation. Une politique égalitariste pourrait exaspérer beaucoup d'hommes et après tout ils sont nombreux à s'impliquer dans la garde des enfants et à nourrir également des revendications mais sans oser en parler.

Véronique Anatole-Touzet Une évolution des mentalités est effectivement souhaitable, chez les hommes comme chez les femmes, qui parfois intériorisent un sens du sacrifice qui freine leurs ambitions. Cette progression doit donc être opérée par la société dans son ensemble et on l'observe déjà parmi les élus et les membres de la communauté médicale et plus largement au niveau politique, au sein du patronat, signe que l'on parvient mieux à considérer les femmes comme naturellement aptes à exercer des responsabilités.

Gaëlle Saunier-Dufour Au sujet des absences longues (cas typique des absences pour congé maternité, mais aussi pour congé parental ou pour CET), il me semble qu'il serait envisageable de trouver des solutions satisfaisantes comme il en existe par exemple dans la magistrature (qui connaît dans ses promotions des taux de féminisation de 80%, voire plus) où il est proposé aux élèves magistrats qui souhaitent être affectés dans une région bien précise à l'issue de leur formation, d'être effectivement affectés dans cette région, sur des postes de remplacement, pendant une à deux années, période à l'issue de laquelle ils ont la garantie d'être affectés prioritairement dans leur zone d'exercice. Ces postes s'avèrent très formateurs en début de carrière. Les structures souhaitant bénéficier d'un tel poste se déclarent aussi tôt que possible (3-4 mois à l'avance, en général, pour un congé maternité), ce qui permet d'anticiper les demandes et de gérer le rapport offre/demande. Ainsi, les jeunes magistrates s'absentent en congé maternité sans culpabilité, et ont même en général quelques semaines pour passer le relais à leur collègue remplaçant(e). Ce dispositif a même ouvert la voie à certains hommes qui n'hésitent plus à prendre un congé parental.
Il existe certainement d'autres exemples en France, et de toute évidence dans d'autres pays comme la Suède. Il s'agit de dispositifs «gagnant/gagnant» dont il est temps que nous nous inspirions.

Interview

Laurence Garo, vice-présidente en charge de l'éthique et de la société, et Christine Girier-Diebolt, vice-présidente en charge de la formation et du développement des compétences ont réalisé l'interview « au féminin » de Mireille Faugère, directrice générale de l'AP-HP.

Interview réalisée le 31 août 2011 et publiée en intégralité dans le JADH n° 35.

Laurence Garo/Christine Girier-Diebolt : Quel regard nourri de l'expérience portez-vous sur la représentation hommes/femmes dans les milieux professionnels ?

J'ai mené durant 30 ans une carrière au sein de la SNCF dans un milieu très masculin. Je n'y ai rencontré aucune difficulté particulière liée au genre, et ai progressé naturellement dans l'entreprise. Mais j'ai pu me rendre compte dans le cadre de conventions à dimension internationale ou de rencontres avec des homologues d'autres grands groupes que rares étaient les femmes à exercer ce niveau de fonctions à haute responsabilité. Nous ne constituons pas une minorité, il est donc naturel que les niveaux de responsabilité dans le travail soient répartis équitablement entre hommes et femmes, *a fortiori* quand le niveau d'études corrèle ce taux. Les ressources humaines des organisations doivent être le reflet de la société, et la parité générera, j'en suis persuadée, un management plus diversifié et plus riche.

Vous insistez sur l'importance du réseau : quels exemples avez-vous en tête ?

Entre 30 et 40 ans, tout se décide sur le plan professionnel pour les hommes et les femmes, au détriment de ces dernières car tout se joue également pour elles sur le plan personnel et familial. C'est pourtant le moment où il faut se rendre visibles pour être repérés, intégrer les réseaux. Dès l'école, et dans mon cas il s'agissait d'HEC, les femmes devraient s'impliquer dans les réseaux au féminin qui permettent de prendre conscience des opportunités à saisir, des stratégies à conduire, et ensuite de «mentorer» d'autres plus jeunes. Les femmes sont souvent réticentes à intégrer ce genre de «club».

Mais je vois cette période d'échanges entre femmes, de conquête de la parole comme une phase d'incubation qui les «conditionne» ensuite pour s'intégrer dans des réseaux classiques «mixtes», mais souvent encore plutôt masculins. Pour ma part, je suis membre active du groupe «HEC au féminin», pour lequel j'interviens notamment chaque 8 mars, et où j'assure des missions de mentoring. Je suis également investie dans la chaire des femmes dirigeantes qu'elle abrite. Dans cette grande école, les promotions sont mixtes à parité, comme à l'EHESP ces dernières années, pourtant on constate que la grande majorité aujourd'hui occupent des fonctions de deuxième ou troisième rang dans les grandes entreprises. À formations et compétences égales, les hommes se trouvent plus souvent à la tête des organisations tandis que les femmes détiennent des postes à haute responsabilité, certes, mais cantonnées dans les ressources humaines ou la finance, n'ayant manifestement pas brigué les postes de responsabilité exécutive.

Que revêt pour vous la notion de management au féminin ?

La question de la compétence féminine est délicate à définir mais dans ce que j'ai pu observer au cours de ma carrière, j'ai remarqué notamment que les femmes disent plus facilement les choses. Elles sont concrètes et plutôt courageuses. D'un autre côté, l'inertie que l'on constate parfois s'agissant des candidatures féminines aux postes à responsabilité n'est pas le fait du hasard : avez-vous jamais entendu un homme dire par rapport à un poste : « je ne sais pas si j'en suis capable ou je souhaite d'abord me concentrer sur la mission qui m'est confiée et la mener à terme » ? Les femmes ont tendance à attendre qu'on vienne les « détecter » et à penser que si elles sont compétentes, elles seront distinguées, mais ce n'est pas comme cela que ça fonctionne ! J'incite ainsi les femmes à ne pas attendre, à prendre très tôt de l'assurance, à se montrer et à prendre très jeunes des responsabilités. À titre personnel j'ai eu la chance d'être mère jeune, ce qui m'a permis d'être relativement déchargée des contraintes familiales liées aux enfants en bas âge assez tôt pour briguer des postes à haute responsabilité à la SNCF. Le discours pro-égalité que je livre n'est pas le fruit d'une construction théorique ; c'est pour moi un outil de performance, car des équipes « équilibrées », sur le plan du genre par exemple, gèrent mieux. Cette conviction, je m'efforce de l'appliquer sur le terrain, et j'incite les directions des groupes hospitaliers à entrer dans cette logique, en veillant à une répartition sexuée de leurs équipes.

Sans une organisation et une politique volontariste des ressources humaines, rien ne se passera.

En constatant le faible nombre de candidatures féminines, j'ai organisé des « dîners de femmes », conviant des chefs de service ou d'unité. Leurs témoignages se rejoignent : dans leur perception, ces postes sont assimilés à des rôles de représentation, de pouvoir souvent déconnectés du terrain, et elles privilégient des fonctions plus opérationnelles. On retrouve là un pragmatisme très féminin.

Pourtant la performance d'une organisation comme d'un pôle doit être fondée sur la représentativité, jusque dans les instances…

L'AP-HP demeure une administration plus féminisée que les établissements hospitaliers en province : qu'en est-il dans les différentes catégories professionnelles ?

Au niveau de l'administration générale de l'AP-HP, on dénombre 253 directeurs d'hôpital, dont 58 % de femmes – avec 5 femmes directrices pour 7 hommes à la tête des groupes hospitaliers. Au siège, les effectifs sont à parité. Dans la coordination des soins, on dénombre un tiers d'hommes, et 54 % des effectifs médecins sont féminins, mais seuls 19 % dans la catégorie PUPH… Le Codir est à 50/50.

Le mot de la fin ?

L'égalité, c'est comme le management, il ne faut jamais arrêter de s'en préoccuper !

Les phénomènes de résistance à l'égalité : cochez la case !

☐ **Les bastions**
Les organisations professionnelles ou comment ne pas renouveler dans la continuité…

☐ **Le plafond de verre**
Ségrégation verticale tacite qui freine l'ascension sociale, professionnelle, managériale…

☐ **Le complexe de Cendrillon**
ou « l'attente du prince charmant » revisitée dans l'accession aux postes à haute responsabilité…

☐ **Les réseaux pro soirs et week-ends**
Essentiellement masculins, calés selon un agenda incompatible avec une vie privée, et où la « bonne élève » sacrifiera ses responsabilités personnelles.

Rapports d'étonnement « parité » des EDH et des jeunes générations

L'ADH a souhaité sondé les jeunes générations, dont l'enquête métier menée en 2011 a révélé une sensibilité plus affirmée que leurs aînés à l'égard des questions d'égalité et de conciliation vie privée/vie publique. Voici le fruit de leurs réflexions assorti d'un verbatim. C'est du vécu…

Il semble difficile pour une femme d'aborder la question de la parité sans laisser naître chez un interlocuteur (masculin) une suspicion de paranoïa… Il est donc fréquent que les femmes cherchent à minimiser les situations auxquelles elles peuvent être confrontées, à trouver des explications rationnelles, voire à adopter à leur tour des codes masculins ancestraux. Nombreuses sont celles à avoir un jour commencé leur phrase par : « Je ne suis pas féministe, mais… »

A comme apparence

« Tiens tu t'es habillé en fille aujourd'hui. »

« Pour ton entretien de recrutement il vaut mieux mettre une jupe, si le DG est de la vieille école ça passera tout de suite mieux. »

B comme bébé

« Il m'a toujours semblé surprenant qu'une professionnelle avec des enfants soit assimilée à une mère de famille potentiellement moins disponible pour son travail alors qu'un professionnel avec des enfants est souvent vu comme un élément rassurant car moins susceptible de mobilité effrénée. Poids de traditions millénaires où la mère était seule responsable de la tenue du foyer pourrait-on penser ? »

C comme confiance

« Mon chef d'établissement m'a rapidement fait comprendre, y compris devant mes agents, qu'il doutait de la capacité d'une jeune femme à diriger les services techniques d'un hôpital. »

D comme directrice

« Tout se passe comme si la féminisation du mot rendait la fonction moins noble. Éléments entendus : "on évite de dire directrice ça fait directrice de centres aérés" ou encore "le directeur c'est l'homme à responsabilités, la directrice, c'est sa femme". »

« J'ai été surprise d'entendre, alors que j'expliquais que je pensais agrémenter ma future signature professionnelle d'un titre de "directrice", qu'il vaudrait mieux que j'écrive : "directeur, ça fait plus sérieux". Maladresse d'un jeune homme en costume ? Peut-être… »

E comme étiquette

« J'ai été horrifiée par ma propre réaction quand, sollicitée par une collègue pour rédiger cette note, j'ai lu avec soulagement que cela pouvait rester anonyme. Comme si le sujet même était honteux et risquait de me poursuivre de nombreuses années. Angoisse d'une jeune élève pas encore entrée dans la carrière et qui a peur des étiquettes ? Peut-être… »

F comme féministe

« Tu serais pas un peu féministe, toi ? »

H comme Humour

« Non, mais c'était une blague, faut avoir un peu d'humour ! ». Voilà, vous n'avez pas d'humour (voir F comme féministe) mais ça doit sûrement être une histoire de génétique, avec un chromosome Y en plus, ça passerait tout de suite mieux. »

I comme Islande

« J'ai découvert avec plaisir dans un pays nordique des femmes conciliant vie de famille et responsabilités de premier plan sans que cela ne soit même un sujet de discussion. Certaines y arrivent en France bien sûr mais leur parcours s'apparente parfois à celui d'un combattant. Culture islandaise matriarcale ai-je lu. Peut-être… »

L comme loyauté

« Lorsque vous êtes une femme, la question de votre carrière se pose souvent dans des termes empruntés aux arts du cirque : il va falloir "jongler" entre plusieurs obligations. De fait, vous ne serez peut-être pas aussi loyale envers votre travail et vous risquez fort de vous absentez maintes et maintes fois. Malheureusement, si l'égalité entre hommes

Mais le principal problème réside peut-être dans le fait qu'il est encore plus difficile de parler de parité quand on est un homme. Rares sont ceux qui s'emparent de ce sujet qui serait par essence féminin. Certains ne s'estiment pas légitimes pour en parler, d'autres pensent que ce n'est pas leur problème et enfin certains ne voient tout simplement pas le problème. En effet, selon eux « s'il est bien un lieu qui n'est pas en retard en matière de parité, c'est l'hôpital. C'est un milieu essentiellement féminin, où la présence féminine n'est ni récente, ni exceptionnelle. Les femmes y sont parfaitement intégrées, et depuis longtemps », *dixit* un EDH masculin.

Cependant, les résultats d'un sondage lancé dans l'une des dernières promotions d'EDH démontrent que la parité est avant tout une préoccupation masculine ! En effet, cette enquête a mobilisé les EDH masculins qui ont composé 70 % des répondants. Qu'ils considèrent que les efforts en matière de parité sont insuffisants ou que les femmes sont bien représentées au sein des équipes de direction : « le fait est que le déséquilibre numérique en défaveur des femmes est de moins en moins avéré. L'ouverture de postes de DH aux D3S, mais surtout la féminisation progressive des promotions de DH, permettent à ce déséquilibre de se résorber de lui-même. En outre, l'hyper-féminisation des promotions des directeurs des soins et la féminisation progressive du corps médical confèrent aux femmes un positionnement stratégique au sein de l'hôpital de plus en plus important ».

Dans les promotions à l'EHESP comme à l'échelle du corps, une diversité d'opinions s'exprime. Les expériences sont aussi parlantes, en témoigne le recueil publié ci-dessous : humour trivial, machisme *vs* militantisme, vrai dilemme ou faux problème…, la complexité des rapports hommes/femmes s'y reflète ! Place aux commentaires sous forme d'abécédaire…

et femmes était acquise, la question ne se poserait pas et vous aussi vous seriez surtout perçue comme un élément stable sur lequel on peut compter, le gage d'une "bonne mère de famille" en quelque sorte… »

M comme maternité

« Le regard porté sur les congés maternité à l'hôpital ne laisse pas d'hérisser le poil. Certes, ils constituent une donnée qui peut compliquer des organisations de travail souvent déjà tendues. Mais ils sont souvent évoqués par les directeurs et directrices comme des sortes de faveurs dont les concernées useraient et abuseraient. Mais il existe d'autres paramètres source de désorganisation comme les vacances au ski… En effet, une jambe cassée et vous pouvez être immobilisé trois bons mois… et sans l'avoir vu venir ! »

N comme natation

« M. le chirurgien : "Pour venir dans mon bureau mademoiselle, il vous faudra vous mettre en maillot de bain."

L'EDH : "Je suis désolée, je ne l'ai pas sur moi. Je ne savais pas que j'avais piscine…"

M. le chirurgien : "Ce n'est pas grave, ça sera encore mieux."

Gageons qu'aucun élève directeur n'a jamais eu à s'essayer à la natation en plein bloc opératoire. »

O comme organisation

« J'ai des réunions plusieurs fois par semaine de 18h00 à 20h00. L'organisation de l'hôpital est ainsi établie, et les directeurs et médecins n'imaginent pas que cela puisse poser problème. »

P comme parabole

« J'ai parfois eu l'impression que mes chefs attendaient un fils prodigue, mais jamais une fille prodigue. »

Q comme (de !) qualité

« Certains directeurs confient aux jeunes femmes les postes qu'ils estiment, souvent à tort d'ailleurs, protégés ou peu stratégiques, comme la qualité. »

R comme recrutement

« Malheureusement, l'histoire selon laquelle certains chefs d'établissement prennent comme critère final de choix entre deux candidats le genre (plutôt masculin d'ailleurs… car il s'accompagne souvent d'arguments autour d'une absence possible liée au congé maternité) ne relève toujours pas de la légende urbaine. »

S comme symbole

« De manière symbolique mais significative, on peut noter que les précédents ministres de la Santé, l'actuelle secrétaire d'État à la Santé, la directrice de la DGOS jusqu'à récemment, celle de l'AP-HP et celle du CNG sont toutes des femmes. »

U comme utopie

« La parité à l'hôpital est une question surtout politique en termes d'affichage. Le risque de ne pas "agir pour la parité" est d'être considéré comme faisant de la discrimination, au mépris des réalités. *De facto*, une parité stricte à l'hôpital signifierait d'entreprendre des actions fortes et contraignantes en faveur… des hommes. »

V comme voyance

« Lors des entretiens de recrutement, plusieurs chefs d'établissement, y compris des femmes, m'ont explicitement demandé de m'engager à ne pas avoir d'enfant les deux ou trois premières années. D'autres me l'ont demandé de façon plus allusive, en insistant sur la nécessité d'un engagement constant et à plein temps sur les projets qu'ils me confieraient. »

W comme Web access

« Mon directeur ne comprenait pas qu'une femme en congé maternité ne lise pas ses mails professionnels. »

Au crible : le protocole d'accord février 2012

Interview de François Sauvadet, ministre de la Fonction publique.

Vous venez de dévoiler un projet de protocole d'accord en matière d'égalité professionnelle inspiré notamment du rapport rendu par Madame la députée Françoise Guégot en mars 2011. Pouvez-vous nous présenter les actions-phares engagées, et plus particulièrement à l'échelle de la fonction publique hospitalière et des postes de direction d'hôpitaux?

Ce projet de protocole d'accord est le résultat d'une série de négociations que j'ai souhaité engager avec les organisations syndicales au mois de novembre dernier. À travers ce document, le gouvernement s'engage fermement pour avancer concrètement dans le domaine de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la fonction publique.

Sans attendre et parce que nous avions l'opportunité d'un vecteur législatif, un certain nombre des mesures contenues dans le projet de protocole figure d'ores et déjà dans le projet de loi relatif à la résorption de l'emploi précaire et à la lutte contre les discriminations que j'ai défendu récemment devant le Parlement.

La première étape permettra d'améliorer la connaissance statistique sur le sujet et d'assurer la diffusion régulière des données pour mieux piloter les politiques en faveur de l'égalité professionnelle.

Dans un second temps, nous agirons sur la question du déroulement des carrières des femmes, à travers des mesures concrètes qui favoriseront la mixité dans l'ensemble des filières, et notamment dans la fonction publique hospitalière. L'objectif c'est de s'assurer que femmes et hommes soient promus dans les mêmes conditions. Au-delà des déroulements de carrière, cela passe aussi par une présence équilibrée de femmes dans les commissions administratives paritaires, dans les conseils supérieurs et dans le conseil commun de la fonction publique, ainsi que dans tous les jurys de recrutement et comités de sélection. Dans l'ensemble de ces instances, il s'agira d'avoir une représentation minimale de 40 % de personnes de chaque sexe.

Nous avons également souhaité prendre des mesures destinées à permettre une meilleure articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. Notre politique d'action sociale concernant les modes de garde des enfants sera renforcée. Nous souhaitons également que soit ouverte une réflexion plus large sur la prise des congés familiaux, ainsi que sur l'organisation du temps de travail.

Enfin, et ce sujet a fait ces dernière semaines l'objet d'un débat très riche devant le Parlement, nous améliorerons l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités de la fonction publique. Le constat à cet égard ne laissait aucun doute : si les femmes représentent 60 % des effectifs de

la fonction publique, elles restent extrêmement minoritaires, parfois moins de 10 %, au niveau des principaux postes de direction. Concernant la fonction publique hospitalière, 16 % seulement des chefs d'établissement membres du corps des directeurs d'hôpital sont des femmes. Au niveau des postes à haute responsabilité, ce pourcentage tombe même à 9 %.

Il était temps de briser ce « plafond de verre » en prenant des mesures ambitieuses : j'ai donc proposé au Parlement d'instaurer des quotas de femmes pour le flux des nominations futures. Cette mesure forte voulue par le président de la République s'appliquera bien évidemment à la fonction publique hospitalière. Afin néanmoins de permettre une certaine souplesse, ces quotas s'élèveront progressivement au fil des années. Ce pourcentage sera ainsi de 20 % à compter de 2013, 30 % en 2015 et 40 % en 2018.

Existe-t-il des exemples modélisants en matière de législation en faveur de l'égalité professionnelle dans les pays européens qui pourraient selon vous être transposables à la France et qui ont inspiré le plan d'actions que vous portez ?

Plusieurs pays européens ont déjà légiféré en matière d'égalité professionnelle, en imposant des quotas de femmes dans le domaine de la vie politique ou dans les conseils d'administration. La France a pris part à ce mouvement en adoptant en juin 2000 une loi prévoyant une meilleure représentation des deux sexes au sein des partis politiques.

Pour sa part, la loi dite Copé-Zimmermann de 2011 s'est inspirée de l'exemple de la Norvège qui avait instauré dès 2003 un mécanisme imposant que les conseils d'administrations des entreprises publiques soient composés au moins de 40 % de femmes.

Le dispositif adopté par le Parlement, dans le cadre de mon projet de loi relatif à la résorption de la précarité et la lutte contre les discriminations, s'inscrit dans cette logique. S'ils ne constituent pas la panacée, les quotas sont

Le commentaire de l'ADH

L'Association se tenait dans l'expectative à l'égard des mesures législatives que devait inspirer le rapport de la députée Françoise Guégot le 8 mars 2011. Il a fallu en effet attendre 11 ans pour qu'une « grande loi » s'empare de la question de l'égalité hommes/femmes et l'administration publique n'était pas concernée par le dernier jalon, la loi Copé-Zimmermann de 2011, qui a notamment instauré des quotas dans les instances exécutives du secteur privé. Aujourd'hui, on peut estimer qu'un travail d'ampleur a été conduit pour révéler les disparités et que le protocole d'accord ainsi que les amendements proposés dans le courant du mois de février 2012 multiplient les angles d'attaque : quotas, sensibilisation, formation, médiation… Plusieurs mesures prévues par le présent protocole ont été introduites par voie d'amendement lors de l'examen, par l'Assemblée nationale, de la loi relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique. Pour autant, les échéances électorales imposent une grande prudence dans l'analyse des promesses et une vigilance encore plus marquée quant à leur faisabilité.

L'ADH souhaite à cet égard attirer l'attention sur les points suivants.

- **De quoi parle-t-on ? Ou l'importance de cibler les objectifs paritaires**

L'indice élevé de féminisation dans la fonction publique hospitalière ne doit pas masquer les disparités réelles qui prévalent dans l'accès aux postes à forte responsabilité.

Aujourd'hui, les femmes représentent 38 % du corps des DH, toutes fonctions confondues mais elles ne représentent que 17 % des chefs d'établissement et, dans ce panel, 9 % des emplois fonctionnels. L'introduction progressive de quotas doit s'appliquer sur cette

aujourd'hui le seul moyen d'avancer vraiment en matière d'égalité professionnelle.
La France devient ainsi le premier pays de l'Union européenne à imposer ce type de quota dans l'ensemble de ses établissements publics et ses entreprises privés.

Pour la première fois, des mesures quantitatives vont être imposées dans l'administration publique au niveau des instances de représentation, de recrutement, et des exécutifs. Comment concrètement allez-vous inciter les autorités de gestion, et particulièrement le Centre national de gestion en ce qui concerne les cadres hospitaliers, à appliquer ce principe ?
Il est question de sanction, imputable au CNG en ce qui nous concerne, de quelle nature ?
Le principe est simple : ces nominations devront intervenir dans le respect de la loi. En cas de manquement, des sanctions financières seront prises dans des conditions restant à définir par décret, et en ce qui concerne la fonction publique hospitalière, elles seront en effet imputables au Centre national de gestion.

En quoi le Conseil commun de la fonction publique pourra-t-il être plus offensif en matière d'avancement de la parité que l'ancien Conseil supérieur de la fonction publique ? Ne jugez-vous pas sa composition insuffisamment équilibrée sur ce plan ?
Le Conseil commun de la fonction publique que j'ai installé voici quelques semaines constituera à l'avenir un lieu de débat essentiel sur l'égalité professionnelle. Chaque année, un bilan sur la situation respective des femmes et des hommes dans les trois versants de la fonction publique sera présenté en séance plénière. Ce sera l'occasion d'apprécier les mesures mises en œuvre dans l'année écoulée par les employeurs publics pour favoriser l'égalité professionnelle. Cette instance garantira la diffusion régulière des données relatives à la situation professionnelle des femmes et des hommes et permettra de mettre en place des

Le commentaire de l'ADH (suite)

... cible stratégique et non sur des « volumes genrés », source d'amalgames, comme c'est le cas avec le corps des DESSMS, bien plus féminisé. Certaines conclusions dans la presse en réaction au protocole présenté par M. Sauvadet estimant que la FPH a déjà dépassé le seuil à atteindre en 2018 méconnaissent le plafond de verre qui justifie l'application d'une telle règle…

- **Un appareil statistique apte à délivrer de l'information stratégique**

Aucune action viable ne peut être engagée sans un accès construit et fiable aux données. Ainsi on doit pouvoir :
- connaître chaque année l'évaluation numérique du vivier de professionnelles pouvant statutairement briguer des postes à haute responsabilité ;
- disposer en toute transparence et en préservant l'anonymat des intéressés, de la répartition hommes/femmes au niveau des candidatures aux chefferies fonctionnelles et non fonctionnelles, à la fois pré et post-établissement de la short list.

Si l'on peut considérer comme normal que les protocoles d'accord ne rentrent pas dans ce niveau de détail, il n'en demeure pas moins qu'une grande vigilance est nécessaire quant à la définition des critères d'analyse à concevoir, sachant que la matière statistique est éminemment politique.

- **Soutenir les initiatives des professionnels**

Une loi-cadre ne permettant pas d'affiner les mesures à adopter en fonction des particularités de chaque corps de métier, une part de souplesse et d'autonomie devrait être encouragée afin que les communautés professionnelles définissent, avec leurs contingences propres, des solutions en faveur de l'égalité. L'ADH étudie par exemple depuis plusieurs mois la viabilité d'un dispositif de remplacement des absences longues et devrait pouvoir être accompagnée par l'administration centrale et les parties prenantes.

mesures destinées à progresser sur le sujet. En ce qui concerne la composition de ce conseil commun, dont une formation spécialisée sera d'ailleurs dédiée aux problématiques touchant à l'égalité professionnelle, les quotas s'appliqueront comme ailleurs.

Que pensez-vous des réseaux « féminins » type HEC au féminin ou les commissions égalité, telle celle, mixte, installée par l'ADH ? Comment peuvent-ils être mobilisés par les pouvoirs publics selon vous ?

Ces réseaux ont un rôle essentiel à jouer dans le débat public. Ils constituent une source d'enrichissement considérable. J'ai récemment eu l'occasion de conclure le colloque de l'ANDRH et j'ai par ailleurs participé au lancement de la nouvelle campagne du Laboratoire de l'égalité. À chacune de ces occasions, j'ai pu mener avec un grand nombre de personnalités aux responsabilités les plus diverses des échanges d'une grande qualité.

Sur le plan de l'articulation entre sphère privée et espace professionnel, la gestion de la mobilité fait-elle partie des pistes envisagées de progrès pour l'égalité ? Alors que par exemple l'évolution des carrières parisiennes est équilibrée, réfléchissez-vous aux dispositifs type aide à la mobilité du conjoint ?

La loi du 3 août 2009 a considérablement renforcé les dispositifs de mobilité pour l'ensemble des agents des trois versants de la fonction publique. Le projet de protocole s'inscrit dans le prolongement de ces avancées, en prévoyant, de la part de l'employeur, une analyse particulière de ses décisions en termes de conditions de travail et donc de mobilité. Le rôle du « référent/conseiller égalité » qui sera mis en place consistera par ailleurs à informer et à conseiller les femmes sur leurs parcours professionnels et notamment sur la mobilité.

Le programme, ambitieux, déployé prévoit des actions ciblées sur l'émergence de viviers et de détection de hauts potentiels. Aujourd'hui, il n'existe semble-t-il pas de recensement « genré » connu au niveau des short lists (ou listes de présélection) par exemple et en amont au niveau des candidatures aux emplois fonctionnels – des disparités sont-elles recensées et quelles tendances profilent-elles sur les freins à l'accès aux chefferies ? Comment envisagez-vous des objectifs chiffrés d'accès aux postes de direction (40 % en 2018) et parmi eux, aux emplois fonctionnels, sans ce préalable ?

Notre mécanisme de recensement doit en effet être affiné et systématisé, c'est tout le sens du rapport que j'évoquais, qui sera chaque année présenté devant le Conseil commun puis transmis au Parlement. Cependant, les objectifs chiffrés que nous avons fixés à l'ensemble des employeurs publics tiennent compte des viviers que nous avons d'ores et déjà identifiés. Ce n'est donc pas un saut dans l'inconnu, au contraire j'observe que dans la plupart des écoles du service public, qu'il s'agisse des instituts régionaux d'administration ou encore de l'École des hautes études en santé publique, la parité est à ce jour parfaite en ce qui concerne la composition des promotions.

*Le dispositif conçu par le ministère de la Fonction publique prévoit notamment une réflexion sur le temps au travail et l'instauration de chartes dans les établissements publics.
La prise en compte du « bien-être au travail » doit contribuer à l'instauration de ces conduites, y compris au plus haut niveau où l'amplitude horaire est particulièrement extensive.
Quelle place accordez-vous dans l'harmonisation des pratiques au télétravail et au temps partiel ?*

Quels effets positifs ou moins productifs, dans la FPH, ces méthodes peuvent-elle engendrer selon vous ? Question complémentaire : les labellisations telles qu'elles existent dans plusieurs grandes entreprises et quelques collectivités par exemple vous semblent-elles adaptables aux hôpitaux ?

La question des horaires et des conditions de travail, des temps de transport, des modes de garde des enfants et des lieux de résidence sont autant d'éléments à prendre en compte dans la réflexion globale sur l'égalité professionnelle. Il s'agit d'actionner les leviers qui sont à la disposition des employeurs publics pour favoriser un meilleur équilibre et un meilleur partage des temps de vie professionnelle et de vie personnelle.

En adoptant les chartes du temps, il s'agira de rendre les organisations du travail plus compatibles avec l'objectif de meilleure articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. Elles devront être compatibles avec le régime de travail applicable dans les hôpitaux. En ce qui concerne le télétravail, le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies m'a remis un rapport devant permettre son développement dans la fonction publique. À l'occasion de l'examen par l'Assemblée nationale du projet de loi relatif à la résorption de la précarité et à la lutte contre les discriminations, les députés ont ouvert aux agents de la fonction publique la possibilité de recourir au télétravail. C'est un dispositif que nous devrons mobiliser en faveur de l'égalité professionnelle. C'est l'un des points que j'aborderai avec les organisations syndicales lors d'une prochaine concertation concernant les âges de la vie.

Concernant le label Égalité professionnelle, il peut parfaitement être adapté aux hôpitaux.

Certaines écoles, comme récemment Sciences Po, ont introduit dans leurs enseignements des sensibilisations à l'histoire du genre, inspirées par les « gender studies » très développées outre-Atlantique et qui ont produit des effets concrets sur l'évolution des mentalités. Le protocole insiste sur la sensibilisation mais ne détaille pas cette dimension dans les écoles de la fonction publique : êtes-vous favorable à cette idée et considérez-vous que l'EHESP devrait se saisir de cette question ?

Le projet de protocole préconise la mise en place dans chacune des écoles de la fonction publique de formations obligatoires dans une approche plus large de promotion de l'égalité des chances et de lutte contre les discriminations. Il me semble important que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes soit également envisagée d'un point de vue de la gestion des ressources humaines, afin de former les futurs cadres de l'État, quelle que soit leur catégorie d'appartenance.

Les propositions de l'ADH

Sensibilisation

- Au niveau du management, l'ADH s'efforce de sensibiliser les chefs d'établissement en vue de favoriser les candidatures féminines, dans les équipes de direction, les responsabilités de pôles, et plus largement au sein de l'institution hospitalière, notamment auprès de la communauté médicale.
- L'ADH est en faveur de l'introduction d'enseignements inspirés des « gender studies » dans la formation initiale à l'Ecole des Hautes Etudes en Santé publique et dans les formations d'adaptation à l'emploi dans les accès aux chefferies. Elle appuie également toute forme de séminaires techniques ou de coaching au sujet de la prise de parole, du leadership au féminin, tel qu'il en existe aujourd'hui (voir encadré à titre d'exemple sur les sessions organisées par l'Association « Osez le féminisme », pionnière dans ce domaine en France).
- L'ADH souhaite proposer de nouveaux critères d'évaluation aux organisations gérant les établissements de santé (Haute Autorité de santé et/ou Centre national de gestion, agences régionales de santé ?) lors de la procédure de l'évaluation annuelle des chefs d'établissement sur leur type de management auprès de leur équipe de direction et de leurs cadres. Des mesures telles que le respect des horaires de réunions, des actions incitatives inspirées du label Égalité et des chartes de la parentalité devraient être valorisées dans ce cadre.

Outils de diagnostic

- Les textes prévoient des remontées statistiques sexuées dans les administrations publiques, dont le pilotage est dévolu à chaque ministère. Ces études ne sont pas systématiquement établies ni accessibles.
  Pour étudier objectivement les phénomènes de décélération de carrières et de freins, il serait utile de disposer de statistiques sexuées sur les indices de progression salariale, sur les candidatures aux chefferies d'établissements, et sur les résultats liés dans les short lists et dans les nominations définitives. À ce jour, ces données ne sont pas accessibles, leur compilation anonymisée ne présente pourtant aucun problème technique.
- L'ADH a établi un « baromètre » parité qui analyse

Des formations au féminin, l'exemple d'« Osez le féminisme », rapport d'activités 2011

« Nous pensons que la formation interne est un élément fondamental de la progression individuelle des femmes. En effet, nous former entre nous nous permet d'acquérir de nombreux savoirs et savoir-faire, d'élever le niveau des débats à l'intérieur de l'association et notre capacité à défendre nos idées à l'extérieur. C'est pourquoi l'année 2010 a été l'occasion de construire et proposer un cycle de formations sur des sujets variés en lien avec droits des femmes, sur des thèmes tels que l'introduction au genre, l'éducation sexuée, les inégalités professionnelles, les violences envers les femmes, l'histoire du Mouvement de libération des femmes, l'histoire du féminisme aux États-Unis…

Des formations techniques ont également eu lieu : "prise de parole en public" ou animation de réunion". »

les promotions féminines dans les CAPN et a réalisé un panel au sujet de la répartition hommes/femmes dans les conseils de surveillance et dans les directoires des hôpitaux post-loi HPST.

- Dans le même esprit, l'ADH est favorable à l'élaboration de « cohortes » parmi les générations récemment issues de l'École (avec un recul de 5 à 10 ans) afin d'étudier de manière panélisée et objective les évolutions de carrière.

Transposabilité de modèles dans la fonction publique

Le modèle de la magistrature (absences longues) a été évoqué avec la directrice générale du Centre national de gestion en septembre 2011. Il recueille l'approbation des élèves directeurs. Ce dispositif fera l'objet d'une maquette détaillée courant 2012.

Il consiste à proposer aux élèves sortant un poste « tournant » dans une région. Cette période de remplacement permet aux établissements qui en font la demande de bénéficier d'un renfort dans l'équipe de direction durant plusieurs mois, pour remplacer un congé maternité, parental ou une absence pour maladie. Ce dispositif « gagnant/gagnant » (postes très formateurs et accès rapide à un réseau de collègues), loin de remettre en cause l'autonomie, indispensable, de recrutement des chefs d'établissement, pourrait recueillir leur adhésion dans la mesure où il se présente comme un service dans des situations de carence. Reste à identifier des méthodes incitatives et des mesures compensatoires : rémunération, bonus dans l'évolution de carrières… ? qui rendraient viable ce système.

Préconisations clés proposées lors de l'audition de l'ADH par Françoise Guégot, députée

1 Les mesures d'amélioration des conditions de travail et d'avancement de l'égalité homme/femme doivent pouvoir être intégrées dans les critères d'évaluation des directeurs d'hôpital.

2 Il faut favoriser un équilibrage progressif des short lists avec pour objectif quantifiable un minimum de 40 % de candidatures féminines. Cette démarche doit s'appuyer sur une étude fine des viviers et des statistiques (nécessité de disposer de données quantifiées anonymisées sur les candidatures aux chefferies fonctionnelles et non fonctionnelles.

3 Susciter dans les établissements et avec l'appui de la Fédération hospitalière de France une politique plus égalitaire traduite dans les bilans sociaux et de l'organisation du travail (amplitude horaire, gestion du temps de travail…).



Plusieurs mesures mises en place dans de grandes organisations dotées du label Égalité retiennent notre attention, car elles pourraient être transposables dans les organisations publiques.

- Méthode d'analyse des augmentations annuelles
- Stages sur le leadership au féminin et le *networking*
- Formation de managers à la discrimination pendant une demi-journée en partenariat avec une association de théâtre d'entreprise
- Mise en place d'un programme expérimental « Parcours choisi » qui a permis à un groupe paritaire de « décélérer » son parcours sans être pénalisé dans sa carrière
- Mise en place de binômes senior/jeune parent
- Mise en place d'une enveloppe budgétaire pour combler les écarts de rémunération
- Groupes de travail sur les problématiques en lien avec l'égalité (le temps partiel et les congés maternité notamment)
- Sensibilisation des RH et managers sur la tenue des entretiens avant et au retour des congés maternité

(Source : annexe n° 5 du rapport Grésy - http://www.travail-solidarite.gouv.fr)

L'ADH au service de l'égalité

Participations et interventions

- 23 février 2012 - Dîner-débat avec Véronique Morali, présidente du Women's Forum for the Economy and Society sur le thème **« Entreprise, société : quelle place pour les femmes aujourd'hui ? »** *(Organisation : « Un train d'avance », SNCF)*
- 18 février 2012 - **Colloque** La reconnaissance des femmes dans la société française. Intervention sur **« La féminisation dans le service public et les professions de santé »** *(Organisation : Société d'avenir)*
- 25 octobre 2011 - Colloque **De la France à l'Europe : l'égalité femmes/hommes, un devoir d'innovation** *(Organisation : Urif)*
- 27 mai 2011 - Colloque **« L'administration et les femmes »** *(Organisateur : Institut français des sciences administratives [Ifsa])*
- 8 mars 2011 - Colloque L'accès des femmes aux postes de direction générale dans les grandes collectivités locales. Intervention sur **« Les politiques de genres dans les emplois de direction en collectivités locales et dans les grandes organisations publiques et privées »** (*Organisateur : Association des administrateurs territoriaux de France, commission femmes)*
- 8 mars 2011 - Colloque Établissements de santé : un dynamisme au féminin. Intervention sur le thème **« Secteurs hospitaliers public et privé : les femmes dépassent les préjugés »** *(Organisateur : FHP-MCO)*
- 8 mars 2010 - Colloque **« Manager une clinique au féminin »** *(Organisateur : FHP-MCO, Aéroclub de France)*

Organisation de débats

Dans le cadre des Rencontres de la modernisation de l'État 2009 débat sur « L'égalité des chances dans la fonction publique : réglementation, éthique et initiatives » - Mardi 7 juillet 2009

- **Des pratiques discriminatoires dans les administrations** par Serge Slama, *maître de conférence en droit public à l'université d'Évry-Val d'Essonne et rattaché au Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux (Credof), Paris-X Nanterre.*
- **L'égalité dans le travail** par Cristina Lughi, *docteur en droit, présidente d'Arborus (promotion des femmes, label Égalité et observatoire européen), porte-parole du Club du label Égalité et membre de l'Observatoire de la parité.*
- **Égalité et parité à l'hôpital** par Jean-Luc Chassaniol, *président de l'Association des directeurs d'hôpital, directeur du CH Sainte-Anne (75)*, et Laurence Garo, *élue nationale ADH chargée de la réflexion sur la place accordée aux femmes au sein de la profession de directeur d'hôpital, directrice du CH de Ploermel*

Débats animés par Christine Girier-Diebolt, *directrice de l'hôpital Robert-Debré (AP-HP)*

Dans le cadre du salon Hôpital Expo

Jeudi 20 mai 2010, Porte de Versailles/Paris

Atelier-débat **« Le métier de directeur d'hôpital aujourd'hui et demain »**

- **Les résultats de la mission Dhos-CNG sur le Référentiel métier DH**, Martine Laborde-Chiocchia, *responsable de la mission Études-Impact-Métier-Masse salariale à la sous-direction RH de la DGOS*
- **Monographie du corps des directeurs d'hôpital**, Philippe Touzy, *adjoint à la cheffe du département concours, mobilité, développement professionnel, Centre national de gestion*
- **Le métier DH par l'ADH,** Pierre-Yves Gilet, *élu national ADH, directeur du CH Comminges-Pyrénées*
- **Le nouveau visage des directeurs d'hôpital**, Fabien Verdier, *directeur adjoint du CHI Poissy/Saint-Germain*, Marc Bertrand-Mapataud, *EDH 2009-2011*
- **Égalité, parité, mixité : un enjeu dans le corps des directeurs d'hôpital ?** Laurence Garo, *élue nationale ADH, directrice du CH de Ploërmel*
- **Duo « manager à l'hôpital ou ailleurs »** Témoignages de Chantal Carroger, *directrice du CH de Rodez* et d'Éric Lajarge, *directeur de la solidarité, conseil général de l'Ardèche*

Dans le cadre du Jubilé ADH

des 16 et 17 mars 2011, Parc floral

- **Égalité des chances dans la fonction publique** Grand Témoin Vincent Cespédès, philosophe
- **Rapports hommes/femmes au travail : enjeux et représentations**, Elisabeth Tomé, *chef du Service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes (SDFEFH)*
- Intermède *des élèves directeurs d'hôpital, promotion 2010/2012* sur **la femme cougar**
- **Contre-exemples du plafond de verre : l'égalité en actions**, avec Isabelle Antoine, *présidente de la commission femmes de l'AEAE ENA*, Muriel Sam-Giao, *responsable du groupe parité, Association des administrateurs territoriaux de France*, Danielle Toupillier, *directrice générale du CNG*. Session animée par Laurence Garo, *élue nationale ADH en charge de la réflexion sur la place des femmes dans le métier DH*
- **Quelle école de la diversité ?** Richard Descoings, *directeur de Sciences Po*





Revue de presse

• *Acteurs publics* septembre 2011
Interview de Laurence Garo, vice-présidente ADH, dans le magazine dans le cadre d'un dossier « **Parité : le fruit défendu** »,

• *JADH* **24**, novembre-décembre 2009
Dossier spécial « **Hommes/femmes, mode d'emploi : analyses et témoignages liés à la parité dans le travail au sein du corps des DH** »

• *JADH* **29** - septembre-octobre 2010
Interview de Roselyne Bachelot, ministre de la Santé et des Sports

• *JADH* **30** - janvier-février 2011
Article sur l'**audition de la délégation ADH** par la députée Madame Guégot,

• *JADH* **35** - septembre-octobre 2011
Dossier spécial « **Égalité hommes/femmes : après la prise de conscience, l'heure est à l'action !** »

Sur www.adh-asso.org :

• Tribune de Christine Girier-Diebolt « **Fut-Ministre-Rit-et-Pleure** », mars 2011

• Tribune d'Alain Slama et Gaëlle Saunier-Dufour « **Nouvelles instances HPST : les femmes à la cuisine, les hommes au salon ?** », mars 2010

• Tribune de Laurence Garo « **À quand la Journée de l'homme ?** », mars 2009

Auditions/lobbying

• **Ministère de la Fonction publique** : entretien de Frédéric Boiron, Christine Girier-Diebolt et Alain Slama avec le cabinet de François Sauvadet (Vincent Soetemont, directeur de cabinet, Ginette Vagenheim, conseillère technique égalité hommes/femmes, Michel-Henri Mattera, conseiller technique FPH), 2 février 2012

• **Centre national de gestion** Entretien de Laurence Garo et d'Alain Slama avec Danielle Toupillier, directrice générale, 16 septembre 2011

• **Audition parlementaire d'une délégation ADH** composée de Laurence Garo, Christophe Got et Florence Patenotte, par la députée Françoise Guégot chargée en septembre 2010 par le président de la République d'une mission sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la fonction publique, 4 novembre 2010

Pour aller plus loin

• Rapport en ligne sur http://www.travail-solidarite.gouv.fr
Pour consulter les commentaires et témoignages non inclus dans le rapport (!) : Petit Traité contre le sexisme ordinaire, Brigitte Grésy, Albin Michel, 2009.
• Action de Femme http://www.actiondefemme.fr/
• Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes http://www.senat.fr/commission/femmes/
• Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes http://www.observatoire-parite.gouv.fr/
• Grandes écoles au féminin http://www.grandesecolesaufeminin.net/
• Blog de Brigitte Grésy, IGAS http://www.sexismeordinaire.com/
• Commissions femmes de l'AAEENA http://www.femmesaaeena.com/
• Ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale http://www.solidarite.gouv.fr/espaces,770/femmes-egalite,772/